

# Organisaatioon identifioituminen

Asiantuntijoiden identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja seuraukset

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu tutkielma

Laatija:  
Anu Hotokka

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

16.12.2022

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu  
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Pro Gradu tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Anu Hotokka

**Otsikko:** Organisaatioon identifioituminen - asiantuntijoiden identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja seuraukset

**Sivumäärä:** 72 sivua, 1 liitesivu

**Päivämäärä:** Joulukuu 2022

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ydinosaamisen säilyttämistä organisaatioon identifioitumisen kautta. Tutkimuksen kohteena on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta ja menestyminen perustuvat tuotekehitykseen ja innovaatioihin.

Markkinat ovat tänä päivänä globaaleja sekä hyvin nopeasti muuttuvia, ja organisaatiot joutuvat mukautumaan näihin muutoksiin jatkuvasti. Muutosten myllerryksessä on tärkeää, että organisaation jäsenet säilyttävät yhteyden tunteen organisaatioon, koska organisaatioon identifioitumisen on todettu voivan lieventää epävarmuuden negatiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Organisaatioon identifioitumisen tärkeiksi seurauksiksi on nähty esimerkiksi lisääntynyt innovatiivisuus ja vähentyneet lähtöaikeet. Näin ollen organisaatioiden, jotka haluavat vähentää asiantuntijoiden lähtövaihtuvuutta, kannattaa pyrkiä edistämään organisaatioon identifioitumista.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiantuntijoiden kokemuksia organisaatioon identifioitumisesta sekä heidän kokemiaan identifioitumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen seurauksia. Tämä laadullinen tapaustutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, joihin osallistui kymmenen kohdeorganisaation suunnitteluasiantuntijaa. Analyysi tehtiin sisällönanalyysin keinoin teemoitellen tekstiksi kirjoitettua aineistoa yläkategorioihin, jotka olivat organisaatioon identifioitumisen kokemukset, identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja identifioitumisen seuraukset.

Tällä tutkimuksella täydennetään aiempaa kirjallisuutta yhdistämällä organisaatioon identifioitumiseen liitetyt kaksi teoriaa, sosiaalinen identiteettiteoria ja sosiaalinen vaihtoteoria. Vaikka näiden kahden teorian on katsottu täydentävän toisiaan organisaatioon identifioitumisen tarkastelussa, vain harva tutkimus on tähän mennessä näitä teorioita tutkimuksissaan yhdistänyt varsinkaan laadullisena tutkimuksena, joka antaa tilaa asiantuntijoiden subjektiivisille kokemuksille ja näkemyksille sekä ennakoimattomille uusille havainnoille.

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat suurelta osin aiempaa organisaatioon identifioitumisen tutkimusta sekä näkemystä, että ilmiön tarkasteluun olisi hyvä hyödyntää molempia ilmiöön liitettyjä teorioita. Organisaatiossa tapahtuneet monet muutokset näkyivät haastateltavien organisaatioon identifioitumisen dynaamisuutena. Tuloksista kävi ilmi, miten aika vahvistaa yksilön ja organisaation välistä psykologista suhdetta eli organisaatioon identifioitumista, ellei sitä riko jokin tapahtuma, joka etäännyttää organisaation identiteetin yksilön identiteetistä. Mielenkiintoinen ja uusi havainto oli, miten asiantuntijat kokivat vaikeiden kokemusten vahvistaneen heidän identifioitumistaan. Tätä ilmiötä on vielä hyvin vähän tutkittu, ja kaipaasi nykypäivänä jatkuvien muutosten ja Covid-19 pandemian myötä lisätutkimusta.

**Asiasanat:** organisaatioon identifioituminen, muutosten vaikutus organisaatioon identifioitumiseen, organisaatioon identifioitumisen dynaamisuus, asiantuntijat, sosiaalinen identiteettiteoria, sosiaalinen vaihtoteoria

## **Sisällysluettelo**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Organisaatioon identifioituminen</b>	<b>9</b>
2.1	Organisaatioon identifioitumisen teorettinen tausta	9
2.2	Organisaatioon identifioituminen	11
2.3	Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät	14
2.4	Organisaatioon identifioitumisen seuraukset	19
2.5	Yhteenveto	22
<b>3</b>	<b>Menetelmät</b>	<b>24</b>
3.1	Tutkimuskohde	24
3.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	24
3.3	Aineiston keruu	26
3.4	Aineiston analysointi	28
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>31</b>
4.1	Asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisen kokemukset	31
4.2	Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät	38
4.2.1	Identifioitumista vahvistavat tekijät	38
4.2.2	Identifioitumista heikentävät tekijät	44
4.2.3	Muutosten vaikutus identifioitumiseen	49
4.3	Organisaatioon identifioitumisen seuraukset	51
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b>	<b>56</b>
5.1	Johtopäätökset	56
5.1.1	Asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisen kokemukset	56
5.1.2	Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät	59
5.1.3	Organisaatioon identifioitumisen seuraukset	62
5.1.4	Loppupäätelmät	62
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	63
5.3	Yhteenveto	65
<b>Lähteet</b>	<b>66</b>	
<b>Liitteet</b>	<b>73</b>	

**Liite 1. Haastattelurunko**

# 1 Johdanto

Muutoksesta on tullut arkipäivää organisaatioissa, mikä vaikuttaa väkisinkin organisaation jäseniin, sillä muutokseen liittyy aina epävarmuutta ja muuttuneita toimintatapoja (Aitken & von Treuer, 2021). Työelämän murros, ihmisten korvaaminen tekoälyllä, työn muuttuminen virtuaalisemmaksi sekä lisääntynyt etätyöskentely ovat vähentäneet kytköksiä organisaatioon, ja kasvokkaista vuorovaikutusta muiden organisaation jäsenien kanssa (Ashforth, 2020). Tällaisten muutosten pyörteessä organisaation jäsenille on tärkeää säilyttää yhteyden tunne organisaatioon (Aitken & von Treuer, 2021), sillä epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti työssä suoriutumiseen sekä organisaatioon identifioitumiseen, ja näiden kautta organisaation tuloksiin (Piccoli ym., 2017). Organisaatioon identifioituminen, eli organisaation linkittäminen omaan minäkäsitykseen (Riketta, 2005), voi vähentää epävarmuutta ja auttaa löytämään yhteyden tunteen (Ashforth ym., 2008), sekä lieventää epävarmuuden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen (Piccoli ym., 2017).

Organisaatioiden tulee pystyä mukautumaan jatkuviin muutoksiin selvitäkseen nopeasti muuttuvilla globaaleilla markkinoilla (Agerholm Andersen, 2012). Erilaiset tapahtumat voivat vaikuttaa siihen miten yksilö näkee organisaation ja voimakkaimmat vaikutukset tapahtumilla on, kun ne ovat hajottavia ja kriittisiä kuten yrityksen sulautuminen, uusi strategia, johdon vaihtuminen tai paljastuksia organisaation historiasta (Bednar ym., 2020). Myös Covid-19 voidaan nähdä tällaisena hajottavana ja kriittisenä tapahtumana. Kriisit ovat uhkia organisaation tavoitteille ja selviämislle, joten kriisien hetkillä organisaatioon identifioitumisen merkitys nousee, koska identifioituminen vaikuttaa hallinnantunteeseen ja sitä kautta yksilöiden resilienssiin, matalampiin stressitasoihin, hyvinvointiin sekä kognitiiviseen suorituskykyyn (Kovoor-Misra ym., 2021). Organisaation muutos vaatii sekä organisaation että sen jäsenten identiteettien muokkautumista (Aitken & von Treuer, 2021), ja mikäli yksilö kokee että organisaation identiteetti on lähentymässä hänen omaa identiteettiään identifioituminen organisaatioon todennäköisesti vahvistuu, mikäli taas yksilö kokee identiteettien etäännyvän käy päinvastoin (Bednar ym., 2020).

Organisaatioon identifioitumisella on todettu olevan organisaation kannalta laajoja positiivisia vaikutuksia (Agerholm Andersen, 2012). Organisaatioon identifioitumisella on esimerkiksi keskeinen vaikutus työntekijöiden lähtöaikkeisiin (de Moura ym., 2009), joilla taas voi olla heikentävä vaikutus organisaation suoriutumiseen, kun se menettää osaavaa ja koulutettua työvoimaa (Shaikh ym., 2022). Organisaatioon identifioitumisen on todettu vaikuttavan myös

innovatiiviseen työkäyttäytymiseen, ja koska varsinkin tietotyöaloilla toimivien organisaatioiden menestys perustuu suurelta osin innovaatioihin, on organisaatioon identifioituminen tärkeää erityisesti tietotyöaloilla (Mazumder ym., 2021).

Aiempi organisaatioon identifioitumisen tutkimus on hyvin vahvasti perustunut sosiaaliseen identiteettiteoriaan (esim. Van Dick, Wagner, ym., 2004; de Moura ym., 2009; Agerholm Andersen, 2012; Karanika-Murray ym., 2015; Kovoov-Misra ym., 2021). Sluss ja Ashforth (2008) ovat todenneet sosiaalisen identiteettiteorian ja sosiaalisen vaihtoteorian tarjoavan toisiaan täydentävät linssit ilmiön tutkimukselle, mutta vain harva on käyttänyt näitä molempia teorioita organisaatioon identifioitumisen tutkimuksessa. Molemmat teorat esitellään tarkemmin jäljempänä. Mazumder ym. (2021) ovat tehneet saman havainnon ja yhdistäneet nämä kaksi teoriaa. Kuten tämäkin tutkimus, myös Mazumder ym. (2021) ovat kohdistaneet tutkimuksensa asiantuntijoihin, mutta he toteuttivat tutkimuksensa määrällisenä tutkimuksena rajaten sen vain tiettyihin muuttujiin kuten suhteiden vaikutukseen, organisaation ulkoiseen imagoon ja innovatiiviseen työkäyttäytymiseen. Tällä tutkimuksella pyritään täydentämään aiempaa kirjallisuutta yhdistämällä molemmat identifioitumiseen liitetyt teorat, mutta hyödyntämällä laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joiden tavoitteena on ymmärtää asiantuntijoiden subjektiivisia kokemuksia ja tulkintoja (Pratt, 2009; Merriam & Tisdell, 2016), lisäksi se antaa määrällistä tutkimusta paremmin tilaa yllätyksille (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 3).

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on suomalainen keskisuuri teknologia-alan yritys, jonka toiminta ja menestys perustuu paljolti organisaation tuotekehitysosaamiseen ja innovaatioihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ydinosaamisen säilyttämistä organisaatioon identifioitumisen kautta. Tavoitteena on ymmärtää, miten organisaatioon identifioituminen ilmenee tuotekehitysasiantuntijoiden keskuudessa jatkuvien muutosten pyörteessä, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumiseen ja millaisia seurauksia identifioitumisella koetaan olevan. Tutkimuskysymykset ovatkin:

1. Miten asiantuntijat kokevat organisaatioon identifioitumisen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumiseen?
3. Mitä seurauksia asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisella on?

Seuraavassa luvussa tehdään katsaus organisaation identifioitumisen kirjallisuuteen ja teoreettiseen taustaan. Teoriakatsauksen jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät ja sitä

seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja pohdinnan. Tutkielma etenee tutkimuskysymysten mukaisesti, eli niin teoriaa, tuloksia kuin johtopäätöksiä käsitellään tutkimuskysymysten ohjaamana niiden järjestystä noudatellen.



## 2 Organisaatioon identifioituminen

### 2.1 Organisaatioon identifioitumisen teoreettinen tausta

Organisaatioon identifioitumisen ilmiö on lähtöisin jo 1950-luvun lopulta (March & Simon, 1958), mutta enemmän huomiota se sai vasta 1970-luvulla, kun Porter ym. (1974) sisällyttivät identifioitumisen organisaatioon sitoutumisen käsitteeseen. Tämän seurauksena identifioituminen ja sitoutuminen esiintyivät tutkimuksissa synonyymeinä. 1980-luvulla organisaatiokäyttäytymisen, sosiaalipsykologian ja viestinnän tutkijat löysivät organisaatioon identifioitumisen jälleen itsenäisenä organisaatiokäyttäytymisen rakenteena, ja organisaatiot uutena ympäristönä sosiaaliselle identiteettiteorialle, jonka jälkeen kiinnostus aiheeseen kasvoi. Organisaatioon identifioitumisella tarkoitetaan psykologista yhteyden tunnetta, jossa yksilö on linkittänyt organisaation jäsenyyden omaan minäkäsitykseensä joko kognitiivisesti tai emotionaalisesti, tai sekä että. (Riketta, 2005.)

Yksilön ja organisaation välistä psykologista suhdetta on käsitelty niin sitoutumisen kuin identifioitumisen kautta, ja tämän psykologisen suhteen ymmärtämisellä on katsottu olevan organisaatiokäyttäytymisen tutkimukselle niin teoreettisella kuin käytännön tasolla suuri merkitys (van Knippenberg & Sleebos, 2006), sillä psykologinen kiintymyssuhde sitoo yksilöt organisaatioon (Ng, 2015). Käsitteinä sitoutuminen ja organisaatioon identifioituminen sekoittuvat kirjallisuudessa samankaltaisuutensa takia (Ashforth ym., 2008; Riketta, 2005), mutta nämä käsitteet on pystytty empiirisestikin erottamaan toisistaan (Riketta, 2005). Ero sitoutumisen ja identifioitumisen välillä on, että identifioituminen liittyy käsitykseen itsestä, identiteettiin, kun taas sitoutuminen perustuu enemmän yksilön asenteisiin työtä sekä organisaatiota kohtaan (van Knippenberg & Sleebos, 2006). Sitoutumisessa minuus ja organisaatio säilyvät erillisinä, kun taas organisaatioon identifioitumisessa minuus ja organisaatio yhdistyvät minäkäsityksessä (Ashforth ym., 2008). Organisaatioon identifioituminen toimii juurirakenteena asenteille ja käyttäytymiselle organisaatioissa, ja affektiivinen sitoutuminen voidaan tutkijoiden mukaan nähdä identifioitumisen asenteellisena seurauksena (Lee ym., 2015). Juurirakenteella tarkoitetaan viitekehystä tai perustaa, jolle asenteet ja käyttäytyminen rakentuvat (Albert ym., 2000; Lee ym., 2015).

Identiteetti ja identifioituminen liittyvät sosiaaliseen identiteettiteoriaan ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalaan. On kuitenkin hyvä huomata, että organisaatiokäyttäytyminen on monitasoinen tieteenala, jossa psykologia ja sosiologia

kohtaavat, joten identifioitumista ei pidä tarkastella vain sosiaalisen identiteettiteorian kautta (Ashforth, 2016). Organisaatiotutkijat ovat käsitelleet työsuhteita perinteisesti sosiaalisen vaihtoteorian kautta sivuuttaen identiteettiin perustuvat osatekijät, mikä on johtanut siihen että työsuhteita on tarkasteltu lähinnä laskelmoivana prosessina (Sluss & Ashforth, 2008). On kuitenkin nähty, että pelkästään vaihdantaan perustuvat suhteet työntekijöiden kanssa eivät ole riittäviä minkään organisaation pitkän aikavälin hyvinvoinnin kannalta (Ashforth, 2020). Suhteet eivät perustu vain laskelmoinnille (Clark & Mills, 1979), joten sosiaalinen vaihtoteoria ja sosiaalinen identiteettiteoria voivat yhdessä tarjota toisiaan täydentävät linssit ilmiön tarkasteluun (Sluss & Ashforth, 2008). Tässä tutkielmassa identifioitumista tarkastellaan sekä sosiaalisen vaihtoteorian että sosiaalisen identiteettiteorian kautta.

Homansin (1958) luoman sosiaalisen vaihtoteorian mukaan sosiaaliset suhteet voidaan nähdä aineellisten ja aineettomien asioiden vaihdantana. Vaihdanta perustuu vastavuoroisuuteen tai takaisin maksuun, ja työympäristössä vaihdanta liittyy yleensä taloudellisiin tai sosioemotionaalisiin tekijöihin. Taloudelliseen vaihdantaan voidaan lukea ainakin palkka, ja sosioemotionaaliseksi tekijäksi voidaan lukea esimerkiksi organisaation koettu tuki, johon työntekijä vastaa sitoutumisella. (Cropanzano & Mitchell, 2005.) Cropanzano & Mitchell (2005) ovat määritelleet kirjallisuuskatsauksessaan, että sosiaalinen vaihtoteoria tarkoittaa osapuolten toimintaa, joka on yhdenmukaista toisen osapuolen palkitsevien toimien kanssa, ja joka johtaa ajan myötä molempia osapuolia palkitsevaan suhteeseen.

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan sosiaalinen identiteetti voidaan nähdä osana yksilön minäkäsitystä, joka perustuu tietoisuuteen ja emotionaaliseen merkitykseen sosiaalisen ryhmän jäsenyydestä. Ihmiset toimivat yhteisöissään suhteiden ja ryhmittymien verkostoissa, joista ihmisen tulee löytää ja määrittellä oma paikkansa sekä ryhmäänsä sopivat asenteet ja käyttäytyminen, sosiaalinen identiteettinsä. (Tajfel, 1974.) Sosiaalinen identiteetti kategorisoi yksilön sosiaalisiin ryhmiin tehden yksilöstä persoonattoman ja osan ryhmää, kun taas yksilön henkilökohtainen identiteetti määrittää yksilöä sekä hänen ominaisuuksiaan, jotka erottavat hänet muista ihmisistä sosiaalisessa ympäristössä (Brewer, 1991). Identifioitumiseen ja sosiaaliseen identiteettiin liittyy tietoisuus ryhmän jäsenyydestä, tunneside identifioitumisen kohteeseen, ja ryhmän jäsenyydelle sekä ryhmän sisältä että ulkoa annettu arvo (Van Dick ym., 2004). Organisaatiolle työskentely ja organisaation jäsenyys ovat merkittäviä tekijöitä yksilön elämässä ja muodostavat keskeisen perustan itsensä määrittelylle, joten organisaatiot muodostavat tärkeän osan yksilön sosiaalisesta identiteetistä (de Moura ym., 2009; Lee ym., 2015).

## 2.2 Organisaatioon identifioituminen

Identiteetti ja identifioituminen voidaan nähdä perustana monen organisaatiokäyttäytymisen ilmiön taustalla (Albert ym., 2000; Ashforth, 2016; Ashforth ym., 2008; Sluss & Ashforth, 2008), mutta ilmiön tärkeydestä ja sen positiivisista seurauksista huolimatta organisaatioon identifioituminen on terminä organisaatioiden arkipäivässä vielä suhteellisen tuntematon (Aitken & von Treuer, 2021). Identiteetti kertoo kuka tai mikä joku on, ja identifioituminen kertoo missä laajuudessa yksilö sisällyttää identifioitumisen kohteen osaksi itsensä määrittelyä (Sluss & Ashforth, 2008).

Identiteetti ja identifioituminen ovat olennaisia organisointiprosessille. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot eivät pysty toimimaan merkityksellisesti ilman käsitystä keitä he ovat, ja keitä heidän kanssatoimijansa ovat. Käsitys identiteetistä selkiyttää toimijoiden tarkoitusta, arvoja ja uskomuksia, sekä määrittää heidän suhteensa toisiin toimijoihin. (Ashforth, 2016.) Identiteetti ja identifioituminen vaikuttavat siihen miten yksilöt ajattelevat, tuntevat ja toimivat sosiaalisissa ympäristöissä, kuten organisaatioissa (Albert ym., 2000; Sluss & Ashforth, 2008). Identiteetti ja identifioituminen selittävät millä perusteilla yksilöt toimivat ryhmän tai organisaation puolesta (Albert ym., 2000).

Ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin liittyy tarve tuntea kuuluvuutta ja yhteyttä, joten identifioituminen perustuu tarpeeseen kuulua sosiaaliseen ryhmään, kuten organisaatioon (Pratt, 1998). Kirjallisuudessa identifioitumista on käsitelty kahdella eri merkityksellä, identifioituminen tilana ja identifioituminen prosessina. Identifioituminen tilana liittyy yksilön identiteettiin ja siihen missä määrin sosiaalisen ryhmän, kuten organisaation, identiteetti on otettu osaksi omaa identiteettiä. Identifioituminen prosessina taas liittyy siihen, miten yksilö mukauttaa omaa identiteettiään sosiaalisen ryhmän identiteettiin sopivaksi. (Kreiner ym., 2006.) Monet yksilöt kehittävät käsityksen itsestään ja siitä mitä heidän tulisi tehdä ryhmien jäsenyyksien kautta, jolloin ryhmän arvojen sisäistäminen voi johtaa ryhmään identifioitumiseen (Mael & Ashforth, 1995). Identifioituminen voi siis tapahtua joko sitä kautta, että yksilö havaitsee omien ja organisaation arvojen olevan samankaltaisia, tai että yksilö omaksuu arvot muokkaamalla minäkäsitystään organisaation arvoihin sopivaksi (Pratt, 1998). Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon, että identifioituminen voi tapahtua molempia reittejä, eli ottamalla organisaation osaksi omaa identiteettiä sekä mukauttamalla omaa identiteettiä organisaation identiteettiin sopivaksi.

Identiteetti ja identifioituminen määrittelevät kokonaisuutta oli se sitten organisaatio, ryhmä tai yksilö (Albert ym., 2000). Organisaation identiteetti määrittyy sen mukaan minkä asioiden organisaation jäsen näkee organisaatiossa olevan erityislaatuisia, keskeisiä ja houkuttelevia. Organisaation kollektiivinen identiteetti edustaa organisaation jäsenten yhteisiä näkemyksiä organisaation ominaisuuksista, mutta organisaation koettu identiteetti on yksilön subjektiivisesti muodostama käsitys organisaation identiteetistä, ja voi erota kollektiivisesta identiteetistä. (Dutton ym., 1994.) Se mitä yksilö ajattelee organisaatiosta ja mitä hän ajattelee muiden ajattelevan organisaatiosta, vaikuttaa siihen mitä yksilö ajattelee itsestään organisaation edustajana (Dutton ym., 1994), yksilö siis määrittää itseään organisaation jäsenyyden kautta. Identifioituminen liittyykin yksilön uskomuksiin ja subjektiivisiin käsityksiin organisaatiosta tai muusta identifioitumisen kohteesta, ja identifioituminen tapahtuu, kun nämä käsitykset kohteesta otetaan osaksi omaa identiteettiä (Pratt, 1998). Tässä yhteydessä on hyvä huomioda, että identifioituminen toimii itseään vahvistavasti. Kun yksilöt alkavat identifioitua organisaatioon, he näkevät organisaation entistä paremmassa valossa ja reagoivat pieniinkin positiivisiin signaaleihin organisaation identiteetistä, joka helpottaa ja vahvistaa identifioitumista (Ashforth, 2016).

Organisaatioiden jäsenyys muodostaa ehkä tärkeimmän yhteyden sosiaaliseen ryhmään yksilön elämässä, mutta se mikä organisaatiossa on yhteyden muodostamisen kohde, saattaa vaihdella. Organisaatiossa identifioituminen voi kohdistua esihenkilöön, uraan, ammattiin, organisaation alayksiköihin kuten tiimin tai osastoon, tai sitten organisaatioon kokonaisuudessaan. (Van Dick, Wagner, ym., 2004.) Kirjallisuus on hyvin vahvasti keskittynyt organisaatioon identifioitumiseen, mikä joissain tapauksissa on johtanut siihen, että alemman tason identifioituminen esimerkiksi tiimiin on virheellisesti yleistetty organisaatioon. On tärkeää ottaa huomioon, että esimerkiksi suurissa organisaatioissa esiintyy todennäköisemmin identifioitumista alempiin tasoihin kuten tiimiin ja esihenkilöön, koska nämä ovat työntekijöille läheisempiä kuin organisaatio kokonaisuutena. (Ashforth, 2016.)

Työntekijät voivat identifioitua moniin eri kohteisiin työelämässä, mutta on hyvä huomioda myös, että identifioituminen yhteen kohteeseen usein vaikuttaa positiivisesti identifioitumiseen toisiin kohteisiin. (Ashforth, 2016.) Monet tutkimukset ovat olettaneet, että yksilöt jakavat identifioitumiset eri kohteiden mukaan sallien vain hetkellisiä vaihteluita eri tasoilla (Sluss & Ashforth, 2008). Kuitenkin Sluss & Ashforth (2008) näkevät, että yksilöiden eri identifioitumiset voivat yhtyä ja jopa sulautua kokonaisvaltaisemmaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksissa onkin todettu, että identifioituminen voi kohdistua myös useaan kohteeseen

samanaikaisesti (Van Dick ym., 2004). Tässä tutkielmassa identifioitumista tarkastellaan organisaation näkökulmasta huomioiden kuitenkin, että ensisijainen identifioitumisen kohde saattaa olla organisaation sisällä muukin kuin organisaatio kokonaisuutena.

Organisaatioon identifioituminen juurruttaa yksilöt organisaatioon (Lee ym., 2015). Organisaatioon identifioitumisessa minuus ja organisaatio yhdistyvät yksilön minäkäsityksessä (Ashforth ym., 2008). Ominaisuudet, joilla vahvasti identifioituneet organisaation jäsenet kuvaavat organisaatiota, kuvaavat myös heitä itseään (Dutton ym., 1994). Organisaation ominaisuuksista kuten arvoista, tavoitteista ja normeista tulee keskeisiä ja itseä määritteleviä yksilölle, jolloin yksilön ja organisaation identiteetin rajat sekoittuvat (Lee ym., 2015). Mitä enemmän yksilö identifioituu organisaatioon, sitä suuremmassa määrin organisaation arvot, normit ja edut on sisällytetty minäkuvaan (van Knippenberg & Sleebos, 2006), ja sitä suuremmassa määrin yksilön minäkäsitys sisältää samoja ominaisuuksia kuin organisaation koettu identiteetti (Dutton ym., 1994).

Organisaatioon identifioituessaan yksilö voi toteuttaa organisaation identiteettiä yrittäen elää sen mission ja arvojen mukaan (Ashforth ym., 2008). Yksilöstä tulee ikäänkuin organisaatio pienoiskoossa, ja organisaation tarkoitus, arvot ja uskomukset toteutuvat yksilön toiminnassa (Ashforth, 2016). Organisaatioon identifioituessaan yksilö kokee kognitiivista ykseyttä organisaation kanssa (Mael & Ashforth, 1995; Ashforth ym., 2008), jolloin yksilö linkittää itsensä myös organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen (Mazumder ym., 2021). Tällainen vahva side, sekä organisaation ja yksilön identiteettien linkittyminen, vaikuttaa yksilön asenteisiin, tunnetiloihin ja käyttäytymiseen organisaatioissa (Karanika-Murray ym., 2015; Lee ym., 2015; Bednar ym., 2020). Organisaatioon identifioitumisella onkin ainutlaatuiset ja asenteita suuremmat vaikutukset käyttäytymiseen organisaatioissa (Lee ym., 2015), joka voi johtaa monenlaisiin positiivisiin seurauksiin (Aitken & von Treuer, 2021).

Organisaatioon identifioitumista on kirjallisuudessa käsitelty melko vakaana ja pysyvänä ilmiönä, mutta myöhemmin tutkijat ovat havainneet identifioitumisen olevan pidemmällä aikavälillä dynaaminen ilmiö (Miscenko & Day, 2016; Bednar ym., 2020). Identifioitumisen vahvuus voi siis aika ajoin muuttua vahvistaen tai heikentäen yksilön yhteyttä organisaatioon (Dutton ym., 1994). Tällainen aaltoilu on luonnollista sillä organisaatio ja yksilöt ovat jatkuvasti muuttuvia, joten myös identiteetit muuttuvat (Bednar ym., 2020). Yksilön identiteetti altistuu monenlaisille vaikutuksille kuten yksilöllisille tilannekohtaisille muutoksille ja organisaation sekä ammatin vaatimuksille, joten identiteetti mukautuu ja

kehittyä. Tällaisen mukautumisen ja kehittymisen myötä, myös identifioituminen organisaatioon voi vaihdella yksilöllisten ja tilannekohtaisten vaikutusten seurauksena. (Kreiner ym., 2006.) Identifioitumisen vahvuus ja organisaation koetun identiteetin määrittely vaatii niin menneeseen kuin tulevaisuuteen katsomista. Identifioitumiseen voi siis vaikuttaa kokemus siitä, ovatko oma ja organisaation identiteetti lähentymässä vai etäännyttäessä. (Bednar ym., 2020.) Onkin hyvä huomata, että pelkästään organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eivät vaikuta identifioitumiseen, vaan myös yksilön oma identiteetti voi muuttua niin, että se lähenee tai etäännyttää organisaation identiteetistä (Pratt, 1998). Yksilö, joka kokee oman ja organisaation identiteettien olevan lähentymässä, todennäköisemmin omaksuu organisaatiota määritteleviä ominaisuuksia omaan minäkäsitykseensä vahvistaen organisaatioon identifioitumista (Bednar ym., 2020).

Koska identifioituminen on dynaaminen ilmiö, yhden hetken identifioitumisen vahvuus ei välttämättä kovin luotettavasti ennusta tulevaisuuden tunnetiloja ja käyttäytymistä. Organisaatioon identifioitumisen dynaamisuus selittää miksi kaksi saman vahvuisesti identifioitunutta henkilöä saattaa ajatella, tuntea ja käyttäytyä eri tavoin samassa organisaatiossa samaan aikaan. (Bednar ym., 2020.) Bednar ym. (2020) esittävätkin, että identifioitumisen vahvuuden lisäksi olisi hyvä tutkia yksilön käsitystä siitä mikä hänen identifioitumisen vahvuutensa on ollut aiemmin, ja mikä se ehkä tulee olemaan tulevaisuudessa. Koska sekä yksilöt että sosiaaliset ympäristöt, kuten organisaatiot, ovat dynaamisia, niin on myös yksilön ja organisaation välinen suhde. Organisaation jäsenet joutuvatkin jatkuvasti sopeuttamaan ja optimoimaan yksilöllisen ja sosiaalisen identiteetin välisiä rajoja. (Kreiner ym., 2006.) Bednar ym. (2020) ovat tuoneet esiin, että organisaatioon identifioitumisen ilmiön ja sen seurausten ymmärrystä täydentääkseen, tutkijoiden olisi hyvä tutkia ilmiön muuttumista ja aiempien tapahtumien tulkintojen sekä tulevaisuuden näkemysten vaikutusta tämän hetkiseen identifioitumisen vahvuuteen.

### **2.3 Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät**

Identiteetti ja identifioituminen liittyvät itsen määritelmään, joten identifioitumiseen liittyy lukuisia yksilöllisiä eroja. Nämä erot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: motiivit, ominaisuudet/arvot ja henkilön tausta. (Ashforth, 2016.) Ominaisuuksiin ja arvoihin liittyen on todettu, että yksilö joka kokee organisaation identiteetin vastaavan omaa minäkäsitystään, identifioituu organisaatioon todennäköisemmin sillä se tarjoaa hänen minäkäsitykselleen jatkuvuutta ja mahdollisuuden toteuttaa itseään sekä arvojaan (Dutton ym., 1994).

Sosiaaliseen identiteettiteoriaan pohjautuen myös yksilöiden aiemmat kokemukset vaikuttavat identifioitumiseen ja itsensä määrittämiseen sosiaalisten ryhmien kuten organisaation jäsenyyden mukaan. On huomattu, että vahva identifioituminen ei välttämättä vaadi pitkää uraa organisaatiossa, erityisiä onnistumisia tai tyytyväisyyttä organisaation jäsenenä, vaan yksilö saattaa taustastaan tai ominaisuuksistaan johtuen identifioitua organisaatioon jo aloittaessaan siellä (Mael & Ashforth, 1995). Tällaisessa tilanteessa identifioituminen kohdistuu todennäköisemmin koko organisaatioon kuin esimerkiksi tiimiin, koska tässä vaiheessa uudet tulokkaat tietävät ja välittävät enemmän organisaatiosta, kuin siihen kuuluvista yksilöistä tai tiimeistä (Ashforth, 2016). Uuden työntekijän identifioituminen perustuu yksilön odotuksiin, ja mikäli kokemukset organisaatiossa vahvistavat tulokkaan odotuksia, identifioituminen todennäköisesti vahvistuu entisestään (Mael & Ashforth, 1995).

Organisaation jäsenenä yhtä pitkään olleiden todennäköisyydessä identifioitua organisaation on havaittu eroja, ja näihin eroihin vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilön sopivuus organisaatioon ja taipumus ryhmä- ja tavoitekeskeiseen elämäntyyliin (Mael & Ashforth, 1995). Näiden yksilön sopivuuden ja taipumusten katson liittyvän yksilön identiteettiin. Sosiaaliseen identiteettiteoriaan perustuen identifioituminen voi liittyä myös psykologiseen turvallisuuteen, yksilö voi kokea vahvaa tarvetta pysyä organisaation jäsenenä esimerkiksi kun organisaatiossa tapahtuu isoja muutoksia kuten sulautumisia tai yrityskauppoja (Pratt, 1998). Karanika-Murray ym. (2015) ovat esittäneet, että yksilöt voivat identifioitua ryhmiin myös vähentääkseen epävarmuutta ja saavuttaakseen houkuttelevia resursseja. Vaikka Karanika-Murray ym. (2015) ovat perustaneet tutkimuksensa sosiaaliseen identiteettiteoriaan, katsoisin että näistä jälkimmäinen, eli houkuttelevien resurssien saavuttaminen, liittyisi ennemmin sosiaalisen vaihtoteorian mukaiseen vaihdantaan.

Organisaation identiteetti ja yksilön käsitys siitä vaikuttaa identifioitumiseen. Usein johtajat, henkilöstöhallinto ja tiedottajat luovat organisaatiosta positiivisia mielikuvia, jotka auttavat henkilöstöä muodostamaan käsityksen organisaation identiteetistä (Bednar ym., 2020).

Organisaatioihin, joiden identiteetti on selkeä ja johdonmukainen sekä laajasti tunnettu henkilöstön keskuudessa, on todennäköisempää identifioitua. Vakiintuneet ja pitkäkestoiset organisaatioidentiteetit voivat olla houkuttelevia, koska ne tarjoavat jatkuvuuden tunnetta. (Ashforth, 2016.) Organisaation positiivista erottumista on korostettu organisaatioon identifioitumisen ennustajana (Ashforth, 2020), mitä positiivisemmin organisaatio erottuu, sitä houkuttelevampi se on identifioitumiskohteena (Ashforth, 2016). Yksilöt haluavat nähdä itsensä positiivisesti (Pratt, 1998), ja koska yksilön näkemys organisaatiosta vaikuttaa

näkemykseen itsestä (Dutton ym., 1994), on luonnollista, että positiivisesti erottuvaan organisaatioon identifioituu herkemmin. Organisaatioon identifioitumisen kannalta tärkeimpinä organisaation ominaisuuksina on nähty luotettavuus, rehellisyys, vilpittömyys, tehokkuus, yhteistyö ja innovatiivisuus (Mazumder ym., 2021). Yksilöt saattavat määrittää omaa sosiaalista arvoaan organisaation ulkoisen imagon kautta, joten identifioituminen vahvistuu mikäli he näkevät organisaation imagon positiivisena (Dutton ym., 1994).

Aiemmissä tutkimuksissa organisaatioon identifioitumista vahvistaviksi tekijöiksi on liitetty yhteiskuntavastuu ja eettisyys (Shaikh ym., 2022), ja näiden tekijöiden voi ajatella perustuvan myös organisaation positiiviseen erottumiseen. On todettu, että muita sidosryhmiä ja ympäröivää yhteisöä auttava organisaatio voi herättää työntekijöissä ylpeyden tunnetta, mikä vahvistaa identifioitumista. Mikäli organisaatio saa hyväntekeväisyydestään vielä huomiota esimerkiksi mediassa, vahvistaa se vaikutusta entisestään. (Ashforth, 2020.) Eettisen työympäristön on katsottu vaikuttavan organisaatioon identifioitumiseen monin tavoin, ja eettisyys näkyy esimerkiksi johtamisessa (Teng ym., 2020; Zagencyk ym., 2021). Zagencyk ym. (2021) mukaan on tärkeää, että työntekijät kokevat, että heitä tuetaan oikeista ja eettisistä lähtökohdista käsin, eikä vain organisaation edun vuoksi. Myös muiden kuin vain johtajien ja esihenkilöiden toiminnalla on merkitystä. Kazmin ja Javaidin (2022) tutkimuksessa kävi ilmi, että yleensäkin epäasiallinen toiminta organisaation sisällä heikentää organisaatioon identifioitumista, joten myös organisaation muilla jäsenillä on vaikutusta organisaatioon identifioitumiseen. Organisaation eettinen toiminta voidaan nähdä siis sosiaaliseen identiteettiteoriaan liittyvänä siltä osin, että se vaikuttaa organisaation positiiviseen erottumiseen. Eettinen työympäristö voidaan kuitenkin liittää sosiaaliseen vaihtoteoriaan siinä mielessä, että eettinen toiminta on liitetty johtamiseen (Teng ym., 2020) ja koettuun organisaation tukeen (Zagencyk ym., 2021), jotka liittyvät vaihdantaan ja vastavuoroiseen toimintaan.

Arvostus on nähty yhtenä identiteettiin ja statukseen perustuvana organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavana tekijänä. Arvostuksen katsotaan kertovan missä määrin yksilö on sisällytetty organisaatioon, ja missä määrin häntä arvostetaan organisaatiossa. (Bartel ym., 2012.) Arvostus voidaan nähdä kuitenkin myös sosiaaliseen vaihtoteoriaan perustuvana tekijänä, sillä on todettu, että työntekijöiden kokemukset saadusta tuesta ja siihen liittyvästä arvostuksesta vaikuttavat identifioitumiseen, jotka taas on liitetty vahvasti sosiaaliseen vaihtoteoriaan. Organisaation tuki (Subba, 2019) ja esihenkilön tuki (Kazmi & Javaid, 2022; Valle ym., 2020) vahvistavat identifioitumista sosiaaliseen vaihtoteoriaan perustuen. Koetulla



organisaation tuella tarkoitetaan organisaation jäsenen näkemystä siitä missä määrin organisaatio arvostaa hänen työpanostaan ja välittää hänen hyvinvoinnistaan, ja esihenkilön tuki vastaavasti missä määrin esihenkilö arvostaa työpanosta ja välittää työntekijän hyvinvoinnista (Eisenberger ym., 1986). Zagenczyk ym. (2021) ovat todenneet koetun organisaation tuen perustuvan sosiaalisen vaihtoteorian mukaiseen vastavuoroiseen käyttäytymiseen. Kun työntekijät kokevat organisaation olevan sitoutunut työntekijöihin ja tarjoavan kannustavan työympäristön, työntekijät todennäköisemmin sisällyttävät organisaation minäkäsitykseensä, mikä johtaa organisaatioon identifioitumiseen (Zagenczyk ym., 2021).

Organisaation jäsenet voivat tarkoituksella tai tarkoituksettomastikin vaikuttaa toisiinsa ja toistensa käsityksiin organisaation identiteetistä jakaessaan näkemyksiään, tulkintojaan ja mielipiteitään organisaatioon liittyen. Koska organisaatiot ovat monimutkaisia ja dynaamisia, organisaation jäsenillä ja sidosryhmillä voi olla erilaisia näkemyksiä organisaation identiteetistä. (Bednar ym., 2020.) Käsitys organisaation identiteetistä voi siis olla yksilöllinen jokaiselle organisaation jäsenelle, myös yksilön näkemys organisaation ulkoisesta imagosta voi erota ulkopuolisten näkemyksistä (Dutton ym., 1994). Yksilön näkökulmasta uskottavat lähteet vaikuttavat eniten hänen käsityksensä muodostumiseen (Bednar ym., 2020). Johtajat ovat tärkeitä organisaation identiteetin kommunikoijia, ja heidän olisikin tärkeää ymmärtää sekä hyödyntää organisaatioon identifioitumisen rakenteita, jotta he voivat tukea työntekijöiden yhteyttä organisaatioon, varsinkin muutostilanteissa (Aitken & von Treuer, 2021). Esihenkilöillä onkin todettu olevan keskeinen ja merkittävä rooli työntekijöiden organisaatioon identifioitumisessa. Esihenkilöt, jotka tukevat alaisiaan ja onnistuvat luomaan positiivisen suhteen alaisiinsa, edistävät heidän identifioitumistaan. (Valle ym., 2020.)

Sosiaaliseen ryhmään kuulumisen ja siihen liittyvät ihmissuhteet on nähty sosiaalisen identiteettiteorian mukaisesti ihmisen perustarpeeksi, ja positiiviset ihmissuhteet kollegoihin voivat vahvistaa sitoutumista ja identifioitumista organisaatioon (Mazumder ym., 2021). Organisaatioon, ammattiin, ryhmään ja ihmissuhteisiin identifioitumista on tutkittu erillisinä ilmiöinä, mutta ne verkostoituvat toisiinsa. Ihmissuhteisiin identifioituminen toimii välittäjänä ylemmän tason identifioitumiseen kuten tiimiin, organisaatioon ja ammattiin identifioitumiseen. (Sluss & Ashforth, 2008.) Erityisesti suhdekeskeisissä yhteisöissä on todettu, että luottamus esihenkilöön ja positiiviset ihmissuhteet kollegoiden kanssa ennustavat organisaatioon identifioitumista (Mazumder ym., 2021). Alemman tason identifioituminen voi siis palvella myös ylemmän tason tarkoitusta, usein identifioituminen tiimiin ja tiimin edun eteen

toimiminen, palvelee myös organisaation tarkoituksia (Ashforth, 2016). Joskus alemman tason identifioituminen voi kuitenkin vaikuttaa myös negatiivisesti organisaatioon identifioitumiseen, esimerkiksi kollegaan identifioituminen voi vaikuttaa negatiivisesti, mikäli kollega näkee epäkohtia organisaatiossa (Sluss & Ashforth, 2008).

Erilaiset muutokset organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä voivat tuoda poikkeamia organisaation normaaliin toimintaan ja johtaa siihen, että työntekijät kokevat organisaation toiminnan poikkeavan sen identiteetistä. Tällöin työntekijät joutuvat tarkastelemaan uudelleen mikä organisaation identiteetti on ja mitkä ominaisuudet määrittelevät organisaatiota, mikä saattaa vaikuttaa jäsenten identifioitumiseen joko vahvistavasti tai heikentävästi.

Identifioitumisen muuttuminen taas vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymisen muuttumiseen. (Dutton ym., 1994.) Tästä syystä erityisesti muutostilanteissa organisaatioon identifioitumista tulisi pyrkiä vaalimaan, ja organisaation visio, tarkoitus sekä muutoksen syyt tulisi viestiä selkeästi, toistuvasti ja johdonmukaisesti (Aitken & von Treuer, 2021). Identiteetin määrittämisessä pyritään yleensä kehittymään entistä paremmaksi, ja organisaatioissa voidaan pyrkiä selittämään päätöksiä, toimia ja tapahtumia liikehdintänä kohti positiivisempaa tulevaisuutta (Bednar ym., 2020). Koska muutokset vaikuttavat organisaation identiteettiin, liittyvät ne identifioitumiseen vaikuttavana tekijänä sosiaalisen identiteettiteoriaan.

Kriisitilanteet pakottavat organisaatiot reagoimaan, ja paljastamaan todelliset arvonsa. Mikäli organisaatio kuvailee itseään onnelliseksi perheeksi, mutta irtisanoo nopeasti työntekijöitään kriisin hetkellä, näyttäytyy organisaatio tekopyhänä. Kriittiset tapahtumat ja organisaation reaktiot niihin paljastavat siis organisaation todelliset arvot ja organisaation arvon identifioitumisen kohteena. (Ashforth, 2020.) Mikäli yksilö kokee, että organisaatio toimii hänen tärkeiksi kokemiansa arvojen vastaisesti, hänen identifioitumisensa heikentyy (Besharov, 2014). Kriiseihin liittyy myös epävarmuutta ja varsinkin mikäli organisaatio reagoi ulkoisiin epävarmuuksiin henkilöstövähennyksillä, yksilöiden epävarmuus työpaikkansa säilymisestä kasvaa, mikä voi heikentää organisaatioon identifioitumista. Joskus kriisit saattavat kuitenkin myös vahvistaa yhteyden tunnetta organisaation sisällä vahvistaen identifioitumista. (Lian ym., 2022.) Nämä tekijät liittyvät arvoihin ja psykologiseen turvallisuuteen, jotka pohjautuvat sosiaaliseen identiteettiteoriaan.

Seuraavassa taulukossa 1 on koottu organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät jaettuna tutkimuksessa sovellettujen sosiaalisen identiteettiteorian (SIT) ja sosiaalisen

vaihtoteorian mukaan (SET). Näistä tekijöistä arvostus voidaan liittää molempiin teorioihin, koska se voi liittyä identiteettiin statuksen ja organisaatioon sisällyttämisen kautta (Bartel ym., 2012) sekä vaihdantaan työpanoksen arvostuksen kokemuksen kautta (Eisenberger ym., 1986).

Taulukko 1 Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät (SIT = sosiaalinen identiteettiteoria, SET = sosiaalinen vaihtoteoria)

SIT	SET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilön ja organisaation vastaavat ominaisuudet/arvot</li> <li>• Aiemmat kokemukset</li> <li>• Ryhmäkeskeinen elämäntyyli</li> <li>• Psykologinen turvallisuus</li> <li>• Organisaation positiivinen erottuminen</li> <li>• Arvostus</li> <li>• Ryhmään kuuluminen/sosiaaliset suhteet</li> <li>• Muutokset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houkuttelevien resurssien saavuttaminen</li> <li>• Eettinen työympäristö</li> <li>• Arvostus</li> <li>• Organisaation/esihenkilön koettu tuki</li> </ul>

## 2.4 Organisaatioon identifioitumisen seuraukset

Organisaatioon identifioitumisella on todettu olevan laajoja positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle kuin yksilölle itselleen. Identifioituminen vahvistaa yksilön tunnepitoista suhtautumista työhön (Lee ym., 2015), mikä vaikuttaa työntekijään positiivisesti. Yksilön kokemia seurauksia ovat parempi hyvinvointi ja työssä suoriutuminen, korkeampi motivaatio, menestyminen (Kazmi & Javaid, 2022), ja työtyytyväisyys (Subba, 2019). De Giorgio ym. (2022) ovat havainneet organisaatioon identifioitumisen vaikuttavan positiivisesti jopa työkontekstin ulkopuolella lisäten työntekijöiden yleistä hyvinvointia paremman työhyvinvoinnin, vähentyneiden lähtöaikeiden ja matalamman stressitason kautta. Vahvasti organisaatioon identifioituneiden yksilöiden on todettu olevan sisäisesti motivoituneita (Agerholm Andersen, 2012), vähemmän poissa töistä, tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä, työskentelevän kovemmin organisaation edun eteen (Valle ym., 2020), ja toteuttavan todennäköisemmin organisaatiokansalainen käyttäytymistä (van Dick ym., 2006). Organisaatiokansalainen käyttäytymisellä (engl. organizational citizenship behavior) tarkoitetaan yksilön omavalintaista työntekijän roolin ylittävää käyttäytymistä, joka hyödyttää organisaatiota (van Dick ym., 2006). Vahva identifioituminen organisaatioon voi näkyä myös lisääntyneenä yhteistyönä organisaation sisällä (Dutton ym., 1994), sekä tiedon jakamisena

(Subba, 2019). Organisaatioon identifioitumisella on siis todettu olevan laajoja seurauksia sekä asenteisiin että käyttäytymisiin organisaatiossa (Riketta, 2005).

Verrattuna muihin sitoutumisen muotoihin, identifioitumisen tietyt seuraukset ovat verrattaen vahvoja (Ashforth, 2016). Kun yksilö on omaksunut organisaation identiteetin omakseen, eli sisällyttänyt organisaation identiteetin minäkäsitykseensä, hän haluaa suoriutua paremmin, sitoutua työhön ja organisaation tavoitteisiin, sekä toimia organisaation edun mukaisesti (Karanika-Murray ym., 2015; Ashforth, 2016). Kun organisaation auttaminen on verrattavissa itsensä auttamiseen, yksilö on taipuvaisempi jopa itseuhrautuvaan organisaatiokansalainen käyttäytymiseen organisaation hyväksi (Ashforth ym., 2008; Ashforth, 2016).

Identifioitumiseen liittyvä syvään juurtunut ykseys itsen ja organisaation välillä saa yksilön toimimaan organisaation puolesta kuten toimisi itsensäkin puolesta (Ashforth, 2016).

Vahvasti identifioituneet yksilöt todennäköisemmin tekevät vapaaehtoisesti enemmän suorittaen tehtäviä, jotka hyödyttävät ensisijaisesti organisaatiota (Lee ym., 2015). Vaarana hyvin vahvassa identifioitumisessa onkin, että yksilö uhraa oman hyvinvointinsa organisaation takia esimerkiksi työnarkomanian muodossa. Muita negatiivisia vaikutuksia vahvalla identifioitumisella voi olla epäeettinen käyttäytyminen organisaation hyväksi, muutosvastarinta tai objektiivisuuden puute, kun yksilö toimii subjektiivisen näkemyksensä mukaisesti organisaation etua tavoitellen. (Ashforth, 2016.) Onkin tärkeää huomioida, että identifioitumisen seuraukset ovat yksilöllisiä, koska ne riippuvat kunkin yksilön identifioitumisen vahvuudesta sekä subjektiivisista käsityksistä organisaation identiteetistä (Dutton ym., 1994).

Ma ym. (2022) ovat liittäneet organisaatioon identifioitumisen seuraukseksi työn imu, jolla on taas monia positiivisia seurauksia. Työn imu on määritelty työhön liittyväksi positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi mielentilaksi, jolle on tunnusomaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ym., 2002). Ma ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatioon identifioituminen vaikuttaa työn imuun, ja sitä kautta nostaa työntekijöiden työssä suoriutumista, aikeita pysyä organisaatiossa sekä luovuutta. Monen erityisesti asiantuntijaorganisaation kannalta tärkeä organisaatioon identifioitumisen seuraus on innovatiivinen työkäyttäytyminen (Mazumder ym., 2021). Innovatiivinen työkäyttäytyminen tarkoittaa toimia, joilla työntekijät pyrkivät etsimään uusia lähestymistapoja ja kehittämään luovia ratkaisuja, ideoita sekä rutiineja työssään (Schepers ym., 2022). Mazumder ym. (2021) havaitsivat tietotyöläisten organisaatioon identifioitumista tutkiessaan, että identifioitumisen seuraukseksi havaittu sisäinen motivaatio tukee innovatiivista käyttäytymistä. Sisäisellä

motivaatiolla tarkoitetaan halua tehdä jotain siksi, että se on yksilöä luontaisesti kiinnostavaa ja hänelle nautinnollista (Ryan & Deci, 2000).

Organisaatioon identifioitumisella on todettu olevan keskeinen ja vahva vaikutus lähtöaikeisiin (de Moura ym., 2009). Organisaatioon identifioituminen on organisaatiokeskeistä. Kun organisaatio on otettu osaksi omaa identiteettiä, ei identifikaatiota siirretä kovin helposti toiseen organisaatioon. (Mael & Ashforth, 1995.) Identifioitumisessa organisaation jäsenyys on sidottu omaan identiteettiin, ja identifioituminen on riippuvaista tämän jäsenyyden jatkumisesta. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaisesti, kun ryhmä on tärkeä osa itseä, ei jäsenyydestä luopuminen ja mahdollisesti toisen ryhmän tai organisaation suosiminen ole kovin helppoa. (de Moura ym., 2009.) Organisaation keskeiset tavoitteet ja arvot saattavat olla eri organisaatioissa hyvin samankaltaisia, ja sopivilla houkuttimilla yksilö voi olla hyvinkin valmis siirtämään sitoutumisensa toiseen organisaatioon, mutta silloin kun yksilö identifioituu organisaatioon, hän kokee psyykkisen menetyksen, mikäli hän lähtee organisaatiosta. (Mael & Ashforth, 1995.)

Se mihin yksilön identifioituminen kohdistuu, vaikuttaa identifioitumisen seurauksiin. Identifioituminen omaan uraan tai tiimiin näkyy organisaatiokansalainen käyttäytymisenä uran tai tiimin edun hyväksi (Van Dick ym., 2004). Identifioitumisella organisaatioon kokonaisuutena on kuitenkin todettu olevan suora yhteys lähtöaikeisiin ja työtyytyväisyyteen (de Moura ym., 2009; Van Dick ym., 2004). Joten vaikka aiemmin todettiin, että alemman tason identifioituminen palvelee myös ylemmän tason eli organisaation tarkoitusta, on organisaatioon identifioitumisella suurempi vaikutus esimerkiksi lähtöaikeisiin.

Alla olevaan taulukkoon 2 on yhteenvetona koottu edellä käsitellyt organisaatioon identifioitumisen seurauksia asenteisiin ja käyttäytymiseen jaoteltuna.

Taulukko 2 Organisaatioon identifioitumisen seuraukset

Asenteet	Käyttäytyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen motivaatio</li> <li>• Työtyytyväisyys</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Vähentyneet lähtöaikeet</li> <li>• Työn imu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parempi työssäsuoriutuminen</li> <li>• Vähemmän poissa töistä</li> <li>• Organisaatiokansalainen käyttäytyminen</li> <li>• Yhteistyö ja tiedonjako</li> <li>• Luovuus / innovatiivisuus</li> </ul>

## 2.5 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioon sitoutuminen liittyy yksilön asenteisiin työtä sekä organisaatiota kohtaan, organisaatioon identifioituminen taas tarkoittaa koettua ykseyttä organisaation kanssa, ja organisaation arvojen, normien ja edun sisällyttämistä minäkuvaan (van Knippenberg & Sleebos, 2006). Identifioituminen koskee yksilöä kokonaisuutena, ja vaikuttaa hänen ajatteluunsa, tunteihinsa ja käyttäytymiseensä (Van Dick ym., 2004). Organisaatioon identifioitumista on luonnehdittu monin eri tavoin, mutta yhteistä määritelmille on, että organisaation jäsen on linkittänyt organisaation jäsenyyden omaan minäkäsitykseensä joko kognitiivisesti tai emotionaalisesti, tai sekä että (Riketta, 2005). Identifioitumiseen liittyy myös kohtalon jakaminen, eli yksilö linkittää itsensä organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen (Mazumder ym., 2021).

Seuraavassa tämän teoriakatsauksen perusteella kehittelemässäni kuviossa 1, on kuvattu organisaation identifioitumisen ilmiö ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet. Ilmiö perustuu sosiaaliseen identiteettiteoriaan, engl. social identity theory (SIT), sekä sosiaaliseen vaihtoteoriaan, engl. social exchange theory (SET). Identiteettiin perustuvat tekijät kuten arvot (Dutton ym., 1994) tai muut ryhmän jäsenet (Bednar ym., 2020), ja vaihdantaan perustuvat tekijät kuten palkka tai organisaation koettu tuki (Cropanzano & Mitchell, 2005), muodostavat yhdessä organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät. Organisaatioon identifioituessaan yksilön ja organisaation identiteetit linkittyvät, josta seuraa organisaation kannalta positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, jotka johtavat jaettuun kohtaloon eli organisaation, tiimin ja yksilön menestymiseen tai epäonnistumiseen. Koska organisaatioon identifioitumisen on todettu olevan dynaaminen ilmiö, voidaan prosessin katsoa kulkevan kuvion mukaisesti alhaalta ylös toistuvasti.



Kuvio 1 Organisaatioon identifioiduminen ilmiö

Tässä tutkielmassa organisaatioon identifioidumista käsitellään dynaamisena (Bednar ym., 2020), yksilön ja organisaation välisenä psykologisena suhteena (van Knippenberg & Sleebos, 2006), joka ennustaa yksilöiden asenteita ja käyttäytymistä organisaatiossa (Riketta, 2005; Ng, 2015). Tämä tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta ja kehittää aiempaa teoriaa hyödyntämällä ilmiön tarkastelussa molempia identifioidumiseen liitettyjä teorioita eli sosiaalista identiteettiteoriaa ja sosiaalista vaihtoteoriaa, sekä tuomalla uusia näkökulmia asiantuntijoiden organisaatioon identifioidumisen tutkimukseen laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimusprosessi ja siinä käytetyt menetelmät.

## **3 Menetelmät**

### **3.1 Tutkimuskohde**

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on suomalainen keskisuuri teknologia-alan yritys, joka suunnittelee ja myy optisia tuotteita pääasiassa kansainvälisille B2B asiakkaille. Covid-19 pandemian lisäksi organisaatiossa on tapahtunut muitakin muutoksia, yritys on kasvanut vuosien mittaan rajusti, organisaation omistussuhteet ja johtajat ovat vaihtuneet, lisäksi organisaatiossa on muutaman vuoden sisään käyty läpi kaksi organisaatiomuutosta, joihin on liittynyt myös henkilöstövähennyksiä. Näiden tapahtumien myötä organisaation lähtövaihtuvuus on lisääntynyt jonkin verran, ja erityisen kriittistä olisi säilyttää organisaation ydinosaaaminen eli tuotekehitysosaaminen.

Tutkimus kohdistetaan yrityksen suunnitteluosastoon, joka koostuu 16 asiantuntijasta. Osalla asiantuntijoista on suunnittelutaustaa muilta aloilta, ja osa on tullut erilaisista suunnittelukoulutusohjelmista. Suomessa ei ole suoraan yrityksen toimialaan sopivaa suunnittelun koulutusohjelmaa, joten lähtökohtaisesti kaikki asiantuntijat koulutetaan yrityksessä alan osaajiksi. Alan perusteiden oppiminen kestää tuotekehitysosaston edustajan mukaan vähintään vuoden, ja innovatiivisen osaamisen tasolle pääseminen vielä kauemmin. Näin ollen tutkimuksessa keskitytään tuotekehitysosaston suunnitteluasiantuntijoiden organisaatioon identifiointumiseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin ja sen koettuihin seurauksiin.

### **3.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Organisaatioon identifiointumista on tutkittu paljon määrällisten mittarien avulla, joista yleisimmin käytetyksi on noussut Maelin asteikko (Mael & Tetrick, 1992), jonka on myös esitetty olevan ilmiön edustavin mittari sen empiiriset tulokset huomioiden (Riketta, 2005). Määrälliset tutkimukset perustuvat numeraalisessa muodossa esitettyyn aineistoon, kun taas laadulliset tutkimukset perustuvat sanallisiin aineistoihin, jotka usein kerätään haastattelujen kautta (Merriam & Tisdell, 2016, ss. 105–106). Tässä tutkielmassa keskitytään asiantuntijoiden subjektiivisiin kokemuksiin ja tulkintoihin organisaatioon identifiointumiseen vaikuttavista tekijöistä ja identifiointumisen seurauksista, joten tähän tutkimukseen soveltuu paremmin laadullinen tutkimusmenetelmä.

Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi tutkimuksiin, joissa halutaan ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Pratt, 2009), ja lisäämään ymmärrystä



miten ihmiset tulkitsevat ja minkälaisia merkityksiä he antavat kokemuksilleen (Merriam & Tisdell, 2016). Tällainen tulkitseva tutkimus on yleisin laadullinen tutkimusmuoto ja siihen liittyy oletus, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettu ja yhdelle tapahtumalle voi olla useita eri tulkintoja (Merriam & Tisdell, 2016). Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, vaan sen avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa tai ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kuten tämäkin tutkimus, laadulliset tutkimukset ovat usein tapaustutkimuksia, joita voidaan luonnehtia syvällisenä kuvauksena ja analyysinä rajallisesta systeemistä (Merriam & Tisdell, 2016, ss. 37–38). Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa tärkeää tietoa liiketoiminnan sosiaalisesta maailmasta, kuten organisaatiokäyttäytymisestä ja organisaatioon identifioitumisesta, ja sallii yllätykset tutkimusprosessissa niin aineiston keruussa kuin analysoinnissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 3).

Tähän tutkimukseen otettiin lähestymistavaksi teorian kehittely (engl. theory elaboration), jossa hyödynnetään olemassa olevia käsitteitä ja malleja uusien teoreettisten näkökulmien kehittämiseksi. Teorian kehittely on prosessi, jossa empiirinen tutkimus toteutetaan määrittelemällä rakenteita, suhteita ja prosesseja käsitteellisellä tasolla, ja arvioimalla niiden sopivuutta empiirisesti. Teorian kehittely vaatii siis tutustumista aiempiin tutkimuksiin, ja tutkimuksen toteutuksen tulee perustua niihin. Teorian kehittely sisältää myös teorian parantelua siten, että sillä voidaan tarkemmin selittää empiirisiä havaintoja. (Fisher & Aguinis, 2017.) Tässä tutkimuksessa yhdistettiin sosiaalinen identiteettiteoria ja sosiaalinen vaihtoteoria, joita hyödyntämällä tutkimus on rakennettu ja analysoitu. Vaikka nämä teorit on nähty toisiaan täydentävinä, aiemmissa tutkimuksissa niitä on yhdistetty hyvin vähän. Teorian kehittelyyn liittyy teoreettisten suhteiden kehittely siten, että ne kuvaavat tarkemmin empiirisiä havaintoja (Fisher & Aguinis, 2017). Tässä tutkimuksessa pyrittiin juurikin kuvaamaan havaintoja tarkemmin nämä kaksi teoriaa yhdistämällä. Tässä tutkimuksessa empiria perustui pitkälti aiemmassa organisaatioon identifioitumisen tutkimuksessa käytettyihin käsitteisiin ja rakenteisiin, soveltaen esimerkiksi Maelin asteikossa (Mael & Tetrick, 1992) käytettyjä käsitteitä laadulliseen menetelmään. Vaikka tutkimuksessa hyödynnettiin olemassa olevia käsitteitä ja rakenteita, jätettiin tutkimukseen tilaa myös yllätyksille laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Haastattelut ovat tärkeä keino kerätä aineistoa, kun halutaan tutkia aiempia tapahtumia ja selvittää ihmisten tulkintoja niistä (Merriam & Tisdell, 2016, s. 109). Puolistrukturoitu haastattelu perustuu etukäteen valittuihin teemoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018), jotka olivat tässä tutkimuksessa

organisaatioon identifioituminen sekä siihen vaikuttavat tekijät ja sen seuraukset. Puolistrukturoidun haastattelutavan etu on, että aineisto on jossain määrin johdonmukainen, vaikka haastattelujen luonne on epämuodollinen ja keskustelunomainen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Puolistrukturoitu haastattelu voi helpottaa haastateltavien subjektiivisten näkemysten ymmärtämistä, koska se sallii tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa reagoimisen haastateltavan kommentteihin ja niiden kautta mahdollisesti herääviin ajatuksiin (Merriam & Tisdell, 2016, s. 111)

### **3.3 Aineiston keruu**

Haastattelujen kohteena olevasta suunnitteluosastosta haastateltiin 10 asiantuntijaa. Kaikki haastattelut toteutettiin melko tiiviissä tahdissa kolmen viikon sisällä syksyllä 2022. Neljä haastattelua toteutettiin haastateltavan toivomuksesta videotapaamisina Microsoft Teamsin kautta, ja kuusi haastattelua organisaation neuvottelutilassa kasvotusten. Haastattelujen kesto oli 27-106 minuuttia.

Haastattelujen kohderyhmää tiedotettiin käynnissä olevasta tutkimuksesta muihin aiheisiin liittyvän palaverin yhteydessä, jonka jälkeen haastateltavia lähestyttiin Teamsilla. Haastattelupyynnöt kohdistettiin vähintään vuoden suunnittelussa työskennelleisiin henkilöihin, koska lyhyemmän aikaa organisaatiossa olleen olisi ollut vaikeampi arvioida identifioitumiseen vaikuttaneita tekijöitä, varsinkaan viime vuosina tapahtuneiden muutosten osalta. Shentonin (2004) mukaan tutkittavien tulisi valikoitua satunnaisesti sekä osallistumisen tutkimukseen tulisi olla vapaaehtoista, jotta laadullisen tutkimuksen uskottavuus voidaan varmistaa. Haastateltavat valikoituivat satunnaisten haastattelupyyntöjen pohjalta niihin myöntävästi vastanneista henkilöistä. Kaikki kyselyt eivät tuottaneet vastausta, ja yksi henkilö rajattiin tarkoituksella tutkimuksen ulkopuolelle, koska hän oli niin uusi organisaatiossa, että katsoin ettei hänellä ole kykyä arvioida identifioitumista kohdeorganisaatiossa tässä vaiheessa. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien olisikin tärkeää tietää ja omata kokemusta tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon.

Haastattelupyynnöissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheen koskevan organisaatioon identifioitumista ja sitoutumista, ja painotettiin haastatteluihin osallistumisen vapaaehtoisuutta. Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennakoon, koska tarkoituksena oli saada intuitiivisia vastauksia, sekä havainnoida mitkä asiat haastateltaville ovat merkityksellisiä, myös sitä kautta mitä haastateltava esimerkiksi organisaatiossa tapahtuneista

muutoksista ilman ennakkovalmistautumista muistaa. Jokaisen haastattelun alkuun pyydettiin lupa keskustelun nauhoittamiseen, ja käytiin läpi haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus keskeyttää se missä vaiheessa tahansa. Haastateltaville selvitettiin myös haastattelun luottamuksellisuus, sekä aineiston käsittelyperiaatteet. Kerroin lisäksi haastateltaville luottamuksellisuuteen ja anonymitettiin liittyen, etten yksilöi tutkielmaan, organisaatiolle tai muille haastateltaville ketkä ovat osallistuneet tutkimukseen, enkä luonnollisesti myöskään mitä kukin on kysymyksiin vastannut. Haastateltavien yksityisyys varmistettiin myös sillä, että aineistoa ei toimiteta organisaatiolle, vaan organisaatio saa luettavakseen lopullisen tutkielman missä lainaukset haastatteluista on anonymisoitu. Tällä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen eettisyys sekä se, että haastateltavat rohkenisivat vastata kysymyksiin avoimesti, kuten laadullisen tutkimuksen uskottavuuden tavoitteluun kuuluu (Shenton, 2004). Teams haastattelut nauhoitettiin Teamsin nauhoitustoiminnolla, kasvokkain tehdyt haastattelut nauhoitettiin kännykän ääninauhurilla. Kaikki haastattelut kirjoitettiin tekstiedostoiksi viikon sisällä haastattelun toteutumisesta, jonka jälkeen nauhoitteet tuhottiin.

Tutkimuksen taustatietoina kartoitettiin haastateltavien ikä, uran pituus organisaatiossa sekä suunnitteluosastolla, ja onko henkilö esihenkilöasemassa vai ei. Tyypillisesti organisaatioon identifioitumista tutkittaessa on selvitetty keskeisinä taustatekijöinä sukupuoli, ikä ja uran pituus organisaatiossa (esim. de Moura ym., 2009; Mazumder ym., 2021). Sukupuolta tässä tutkimuksessa ei taustatietoina kartoitettu, koska kaikki kohderyhmän henkilöt ovat miehiä. Haastateltavista kaksi oli työskennellyt organisaatiossa alle 5 vuotta, kuusi 6-10vuotta, ja kaksi yli 10 vuotta. Suurin osa oli työskennellyt koko organisaatiouransa ajan suunnitteluosastolla. Kaksi oli siirtynyt suunnitteluosastolle organisaation sisällä muista tehtävistä, mutta hekin olivat työskennelleet suunnittelussa vähintään kolme vuotta. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet viime vuosien organisaatiossa tapahtuneiden muutosten kuten organisaatiouudistusten ja Covid-19 pandemian alkamisen aikaan suunnitteluosastolla.

Haastattelurunko rakentui tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta, kuten teorian kehittelyn lähestymistapaan kuuluu (Fisher & Aguinis, 2017). Haastattelut sisälsivät avoimia kysymyksiä organisaatioon identifioitumisesta, identifioitumisen kohteesta, identifioitumiseen vaikuttavista tekijöistä, muutosten vaikutuksesta sekä identifioitumisen seurauksista. Teoriaan pohjautuen haastatteluissa kysyttiin esimerkiksi organisaation ja yksilön arvojen yhdenmukaisuudesta, ja kuuluvuuden tunnetta vahvistavista sekä heikentävistä tekijöistä. Teorian kehittäessä tarkoituksena on hyödyntää aiempia rakenteita ja käsitteitä (Fisher &

Aguinis, 2017), ja esimerkiksi arvot on keskeisesti liitetty organisaation identifioitumisen tutkimukseen. Haastattelurunko on tarkasteltavissa liitteestä 1. Haastattelut noudattelivat haastattelurunkoa pääsääntöisesti hyvin, joissain tapauksissa kaikkia kysymyksiä ei esitetty, koska vastaus tuli jo toisessa yhteydessä. Lisäksi haastatteluissa esitettiin jonkin verran tarkentavia sekä tulkitsevia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin tarkistamaan onko alustava tulkinta oikea sekä saamaan lisää tietoa ja näkemyksiä esiin (Merriam & Tisdell, 2016, s. 120). Haastattelukysymykset sekä tarkentavat kysymykset pyrittiin esittämään avoimina kysymyksinä, jotta haastateltavien vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ilman johdattelua.

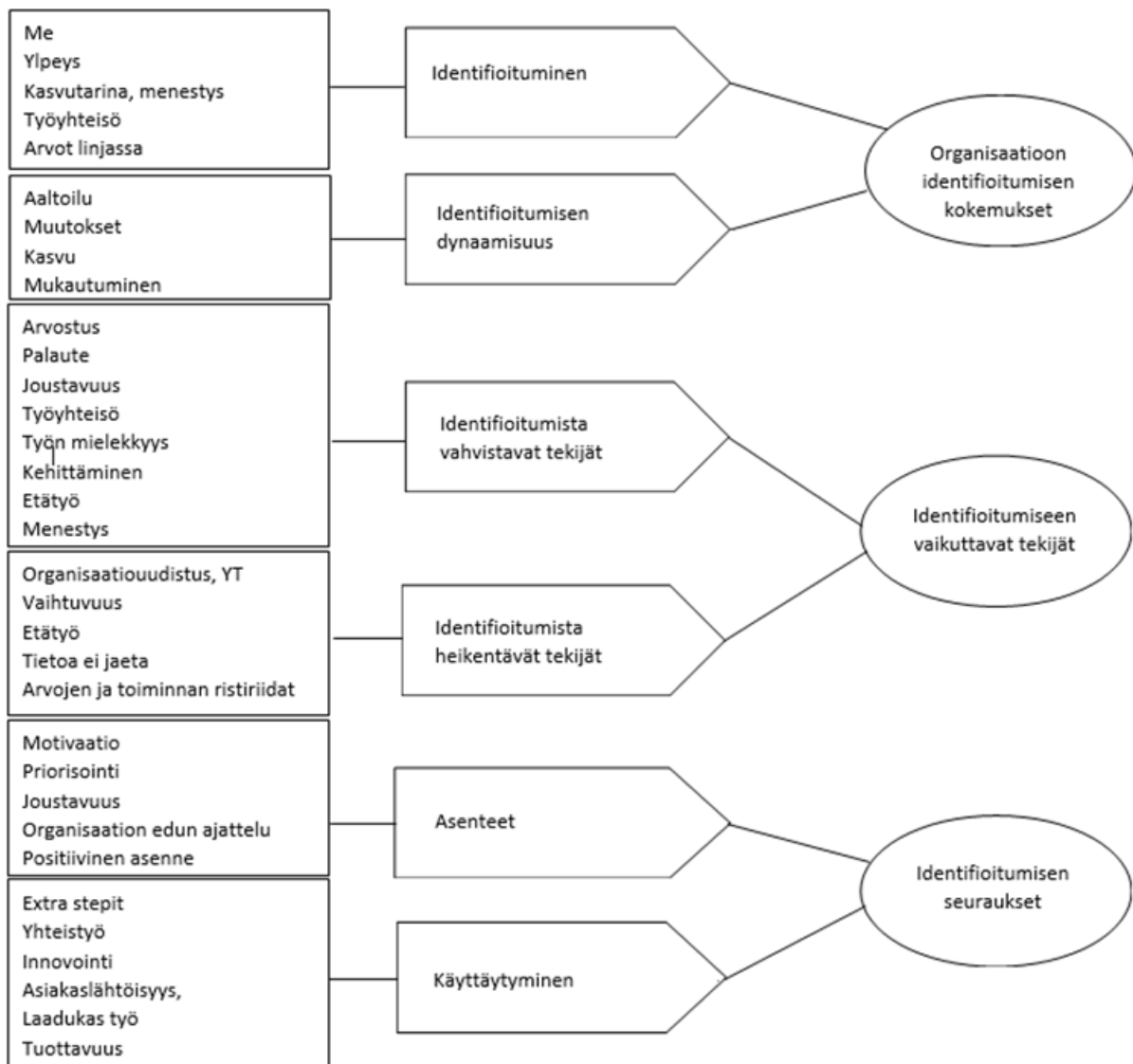
### **3.4 Aineiston analysointi**

Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysimenetelmää, jota käytetään yhtenä tapana analysoida tekstejä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa analysointi tehtiin tekstimuotoon kirjoitettuja haastatteluaineistoja käyttäen. Haastattelut on litteroitu sanatarkasti, mutta tulosten raportoinnissa yrityksen anonymiteetin säilyttämisen vuoksi yrityksen nimi on poistettu haastateltavien kommentteista, ja korvattu sanalla yritys. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavat on nimetty H1-H10. Haastattelulainauksista on poistettu täytesanoja kuten niinku ja tota -sanoja, myös joitakin tunnisteita kuten paikannimiä ja keskusteluissa esiin tulleiden muiden henkilöiden nimiä on poistettu. Lisäksi eettisyyden ja haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi lainauksia on paikoitellen lyhennetty tai niistä on poistettu tietoja, joista haastateltavan voisi tunnistaa.

Laadullisessa sisällönanalyysissä pyritään löytämään ilmeisten merkitysten lisäksi piileviä ja kontekstiriippuvaisia merkityksiä (Schreier, 2013). Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018), mutta laadullisen sisällönanalyysin tarkoitus on yleensä tuottaa yksityiskohtainen kuvaus aineistosta, joten aiheiden tunnistaminen tulisi ainakin osin olla aineistolähtöistä (Schreier, 2013). Tässä tutkimuksessa analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, mutta aineistosta nousevat aiheet luonnollisesti jo osin teoriaan pohjautuvan haastattelurungonkin takia linkittyivät teoriaan. Näin ollen analyysissa vaihteli aineistolähtöisyys ja teoriaohjaavuus abduktiivisen päättelyn mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston teemat liittyivät siis pääasiassa aiempaan teoriaan, mutta aineistosta tehtiin myös havaintoja, kuten vaikeiden kokemusten vaikutus, joita ei ennalta ja aiemman tutkimuksen pohjalta osattu odottaa. Näitä havaintoja käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Sisällönanalyysissä tehdään alkuun karkeampaa aineiston kategorioiden rakentamista ja määrittelyä. Tämän vaiheen jälkeen tehdään selkeämpää teemojen muokkaamista ulkoisesti toisistaan eroaviin, mutta sisäisesti johdonmukaisiin teemoihin. Teemojen tulisi muodostaa yläkategorioita ja alakategorioita, joista yläkategoriat kattavat aiheet, joista on pyritty löytämään tietoa, ja alakategoriat kertovat mitä aineistossa on sanottu näihin yläkategorioihin liittyen. (Schreier, 2013; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Sisällönanalyysissä samoja kommentteja voidaan liittää useampiin eri kategorioihin aineistossa nousseiden tekijöiden takia (Schreier, 2013). Tässäkin analyysissä esimerkiksi etätöihin liittyviä näkemyksiä liitettiin sekä identifioitumista vahvistaviksi tekijöiksi haastateltavien esiin tuomien positiivisten vaikutusten takia, mutta myös identifioitumista heikentäviin tekijöihin aineistossa ilmenneen kuuluvuuden tunnetta heikentävän vaikutuksen takia.

Aineistosta nousi muutamia toistuvia teemoja ja avainsanoja jo aineiston keruuvaiheessa, ja lisää havaittiin aineiston systemaattisemman läpikäynnin yhteydessä. Tällaisia toistuvia teemoja ja avainsanoja olivat muunmuassa menestyminen, ylpeys, arvostus, työn mielekkyys ja työyhteisö. Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston systemaattinen tutkiminen tutkimuskysymysten näkökulmasta, ja tyypillistä tälle menetelmälle on, että se on iteratiivinen prosessi eli aineistoa käydään läpi useita kertoja samalla muokaten temaarunkoa (Schreier, 2013). Tässäkin tutkielmassa analyysiä tehtiin osin tutkimuskysymysten ohjaamana. Teemoja yhdisteltiin ensin samankaltaisuuden mukaan yleisempiin teemoihin, ja edelleen muutamiaan yläkategoriaan, jotka olivat organisaatioon identifioitumisen kokemukset, identifioitumiseen vaikuttavat tekijät ja identifioitumisen seuraukset. Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattu teemoittelun eteneminen ensin yleisempiin teemoihin ja lopulta yläkategorioihin.



Kuvio 2 Teemojen kategorisointi

## 4 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tuloksia Kreinerin ym. (2006) raportointitapaa mukaillen tutkimuskysymysten ohjaamana. Kreiner ym. (2006) käyttivät Lewinin (1951) sosiaalitieteiden kenttäteoriaa pohjana esittääkseen aineistonsa ja kuvatakseen yksilöiden identiteettityötä eli oman identiteetin ja sosiaalisen identiteetin jatkuvaa vuoropuhelua dynaamisessa valossa. Organisaatioon identifioituminen on myös dynaaminen ilmiö, jossa yksilö käsittelee omaa identiteettiään suhteessa organisaation identiteettiin, ja erilaiset tapahtumat voivat vaikuttaa siihen miten yksilö näkee organisaation (Bednar ym., 2020).

### 4.1 Asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisen kokemukset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoite oli lisätä ymmärrystä minkälaisia kokemuksia ja tulkintoja suunnitteluasiantuntijoilla on organisaatioon identifioitumisesta kohdeorganisaatiossa. Identifioitumisen kokemusta ymmärtääkseen, on hyvä ymmärtää mihin yksilön identifioituminen organisaatiossa kohdistuu. Identifioituminen voi kohdistua esimerkiksi uraan, ammattiin, tiimin, osastoon, esihenkilöön tai koko organisaatioon, mutta identifioituminen voi kohdistua myös useampaan kohteeseen samanaikaisesti (Van Dick ym., 2004). Tutkimuksessa pyrittiin hahmottamaan mihin haastateltavien identifioituminen kohdeorganisaatiossa kohdistuu, ja hieman yllättäenkin muutama haastateltava halusi oma-aloitteisesti korostaa, ettei koe kuuluvuutta tai koe sitoutuvansa organisaatioon, vaan pikemminkin työhön tai työyhteisöön. Työyhteisöstä tarkemmin kysyttäessä osa painotti tiimin merkitystä, osa työyhteisöä laajemmin.

*No sen mä voin sanoo, et mä en oo mielestäni sitoutunut organisaatioon, oon sitoutunut siihen mitä mä teen. (H1)*

*Mä en kokis et se olis yritys vaan se on yhteisö mihin haluaa sitoutua. (H3)*

*Varmaan just sen takia mä en osa yritystä välttämättä koe olevani, koska ei yrityksen nimellä oo mulle semmosta painoarvoa, mutta se työ mitä tehdään, et tehdään laadukasta ja hyvää tuotetta, ja yleisesti tunnistettua ja tunnustettua tuotetta maailmallakin. Mun mielestä se on hienompaa, kuin se mikä se brändi nimi on. (H5)*

Hieman ristiriitaisesti, vaikka haluttiin painottaa, ettei koeta kuuluvuutta tai sitoutumista varsinaisesti organisaatioon, silti tuotteiden laadukkuus ja tunnistettavuus koettiin tärkeäksi. Kysyttäessä miten organisaatio ymmärretään, sitä kuvailtiin ”kokonaisuutena, jossa eri osastot

järjestelee eri asioita” (H5). Organisaatio siis ehkä koetaan hieman etäiseksi koneistoksi eikä niinkään inhimilliseksi työyhteisöksi. Lisäksi oli huomiota herättävää, että eräs haastateltava, joka korosti, ettei ole sitoutunut organisaatioon, oli kuitenkin selvästi kiinnostunut organisaation menestymisestä, koki ylpeyttä organisaatiosta ja sen tuotteista, sekä käytti paljon me-puhetta organisaatiosta ja tiimistä puhuessaan. Edellä luetellut tekijät on kuitenkin tunnistettu organisaatioon identifioitumiseen liittyviksi tekijöiksi. Vaikutti, että henkilöt, jotka kokivat kuuluvuutta ja sitoutumista organisaatioon kokonaisuutena kokivat heidän työnsä hyödyttävän koko organisaatiota. Organisaatioon kokonaisuutena itsensä liittävät henkilöt tuntuivat näkevänsä itsensä ja työpanoksensa tärkeänä osana kokonaisuutta, ja siitähän johtuen todennäköisesti kokivat kuuluvuutta ja sitoutumista juuri organisaatioon.

*No mä ehkä lähtisin sinne osa yritystä, että kuitenkin mä nään et se suunnittelu tavallaan tähtää sinne, et se on hyödyllistä muille osastoille. (H6)*

Eräs tapa tutkia identifioitumista on tarkastella me-puheen käyttöä (Mael & Tetrick, 1992) identifioitumisen kohteesta puhuttaessa. Me-puheen käytöstä ei haastatteluissa suoraan kysytty, mutta aineiston analysoinnissa tähän kiinnitettiin huomiota. Aineiston systemaattisessa läpikäynnissä kävi ilmi, että me-puheen määrissä oli isojakoin vaihteluita. Yksittäinen haastateltava ei puhunut organisaatiosta tai tiimistä kertaakaan me-muodossa, kun taas muutamat käyttivät me-muotoa lähes aina organisaatiosta tai tiimistä puhuessaan, kuten seuraavassa esimerkissä henkilön kertoessa kokemuksiaan kuuluvuuden tunteesta: ”siltoin kun me ollaan saatu joku projekti siihen vaiheeseen, että se on hyväksytty...ja sitten, kun me tehdään yhdessä jotain projektia” (H1). Haastateltavien taustatietoihin tuloksia peilattaessa kävi ilmi, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta eniten me-puhetta käyttivät pisimpään suunnitteluosastolla (ei kuitenkaan organisaatiossa) työskennelleet suunnittelijat.

Yhtäläisyyksiä eniten me-muotoa käyttävillä oli kiinnostus yrityksen tavoitteisiin ja menestymiseen. Moni heistä korosti tuloksen tekoa ja osa mainitsi jopa, että joskus yrityksen arvoja toteutetaan liiankin vahvasti, jolloin tuloksen teko kärsii. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatioon vahvasti identifioituvat todennäköisemmin kokevat työnsä merkitykselliseksi, koska heidän saavutuksensa sekä organisaation menestys ovat sulautuneet yhteen heidän kokiessaan ykseyttä organisaation kanssa (Lee ym., 2015). Paljon me-puhetta käyttäneet ja yrityksen menestyksestä kiinnostuneet haastateltavat vaikuttivatkin tunnistavan oman roolinsa organisaatiossa:



*Haluu olla osa sitä kasvutarinaa ja on ollukki pitkään...varmaan ku siihen on pistäny niin paljon sitä aikaa ja käyttäny omaa päätä ni kai se tuntuu silt et siin on vähän itteeki mukana. (H4)*

Identifioitumisen kokemusta selvittääkseni, haastateltavilta kysyttiin mitä heille merkitsee olla organisaation jäsen. Aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, että identifioituminen voidaan nähdä merkityksellistämisprosessina (Bednar ym., 2020), jossa organisaation sisällyttäminen omaan identiteettiin antaa yksilölle merkityksellisyyden ja yhteyden tunteen (Albert ym., 2000). Organisaatioon kuulumisen merkityksellisyyteen liittyen osa haastateltavista toi esiin organisaation kasvutarinan ja menestyksen, osa työyhteisön, ja osa työtehtävänsä, yksi mainitsi myös, että tuntee olevansa osa jotain isompaa. Vastauksista paistoi monen kohdalla myös ylpeys organisaatiosta ja sen tuotteista. Mielenkiintoinen selkeä ilmiö oli, että ylpeyden tunne tuli esiin samojen haastateltavien kanssa, jotka käyttivät eniten me-puhetta.

*Se merkitsee tietyllä tavalla sitä, että saa olla ylpeä tekemästään työstä ja siitä yhteisöstä johonka kuuluu. Ihan oikeasti me tehdään hienoja juttuja, jost me voidaan olla ihan rehellisesti ylpeitä. (H1)*

*Kai se jonkunlainen ylpeydenaihe on ehkä ihan jo sen takii, et yritys menestyy ja ei nyt ehkä vallankumous...mut kylhä se aikanaan säästi tätä maailmaa, säästi tätä virran hukkaamista ku ei ollu vielä olemas tuotteita...et firma on ollu sitä tekemäs ja tekee edelleen, et siin mieles ylpeä et on mukana...Paljon on kuitenkin saatu aikaseks mun mielestä...Meil siel on ihan oikeesti jotain alkuperäsii mitä ei oo ollu ennen, tuotteita mitkä vielä tänä päivänäki myy ja käytetään maailmal. (H7)*

*Kyllä yrityksen jäsenenä, niin onhan siin semmoista pientä ylpeyttä olla, kuitenkin yritys alkaa olla paikallisesti iso tekijä jo tän kaupungin mittakaavassa ja lähiympäristössä, ja sitten kun ihmiset kyselee missä on töissä niin aika usein, jos sä sanot yrityksen nimen niin moni rupeaa tietämään. (H8)*

Mazumder ym. (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että tietotyöläisiin vaikuttaa vahvemmin organisaation sisäiset tekijät kuin ulkoinen organisaation imago, joten siihen perustuen olisi voinut päätellä, ettei ulkoisella yrityskuvalla välttämättä ole asiantuntijoiden identifioitumiseen niin suurta merkitystä. Edeltävät kommentit kuitenkin viittaavat siihen, että myös sillä miten ulkopuoliset näkevät organisaation, on merkitystä asiantuntijoille.

Organisaation identifioitumisen kokemukseen vaikuttaa myös kokemus siitä, että on osa yhteisöä. Moni puhui paljon työyhteisöstä ja olevansa sitoutunut ennemmin työyhteisöön kuin organisaatioon, ja merkityksistä puhuttaessa yksi mainitsi tunteen siitä, että on osa jotain isompaa. Moni haastateltava kuvaili tunteneensa kuuluvuutta organisaatioon, kun he tekevät työtä yhdessä kollegoiden kanssa. Selkeästi siis identifioitumisen tunteeseen vaikuttaa tunne siitä, että kuuluu yhteisöön. Vaikuttaisi myös siltä, että kuuluvuuden tunteeseen vaikuttaa se, että yksilö kokee olevansa osa yhteisöä niin työntekijänä kuin yksilönä muutenkin. Eräskin haastateltava kommentoi työyhteisöä seuraavasti: ”Mul on jotenki vaan sellanen fiilis, et kuitenki ollaan yks iso perhe. Enemmän ku sillon aikasemmin” (H4). Tällaiset kokemukset mukailevat aiempaa kirjallisuutta. Dutton ym. (1994) mukaan, kun yksilö kokee, että hänet otetaan enenevässä määrin mukaan organisaatioon ja hänen kontaktinsa organisaation sisällä lisääntyvät, sitä houkuttelevammaksi organisaatio tulee hänelle ja hänen identifioitumisensa vahvistuu (Dutton ym., 1994). Tämä tuntui toteutuvan hyvin vahvasti erityisesti seuraavan haastateltavan kokemuksissa:

*Varmaan se, et ku mä aiemminki sanoin, et otetaan siihen porukkaan mukaan oli se tilanne mikä tahansa, et onks se projekti tai et sä meet lounaalle tai oot kahvihuoneessa, ni on aina semmonen fiilis, että on tervetullu myös niiden ihmisten pariin kenen ei välttämättä päivittäin työskentele... Nyt ku on viime aikoin just vähän päässy myös siihen, että...vähän enemmän semmosta sosialisoitumista jo työnkuvan puolesta kollegoitien kanssa, ni kyl mä sanoisin et se on ehkä auttanut myös siihen sitoutumiseen, että sä et oo enää yksin siinä sun työtehtävässä, et siin on niitä muita joita pitää myös jeesiä. (H10)*

Arvojen sisäistäminen sekä yksilön ja organisaation identiteettien samankaltaisuus on liitetty organisaatioon identifioitumiseen. Aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, että mitä enemmän yksilö identifioituu organisaatioon, sitä suuremmissa määrin organisaation arvot, normit ja edut on sisällytetty minäkuvaan (van Knippenberg & Sleebos, 2006), ja sitä suuremmissa määrin yksilön minäkäsitys sisältää samoja ominaisuuksia kuin organisaation koettu identiteetti (Dutton ym., 1994). Näin ollen oli perusteltua selvittää haastateltavien näkemyksiä organisaation arvoista, ja niiden yhdenmukaisuudesta omiin arvoihin nähden. Suurin osa tuntui kokevan organisaation arvojen olevan hyvin linjassa omien arvojensa kanssa, osa totesi niiden vastaavan myös omia henkilökohtaisen elämän arvoja ja koki siitä johtuen voivansa olla oma itsensä organisaatiossa. Haastateltavien kommentteista päätellen moni on omaksunut

organisaation arvot omaan identiteettiinsä ja kokevat arvojen vastaavuuden vaikuttavan siihen, että viihtyy organisaatiossa.

*Ehkä henkilökohtaises elämässä on vähän eri arvot, että se ei ole semmoista bisnes lähtöstä vaan enemmän sitä perhelähtöistä, mutta vähän samat asiat sielläkin pätee, et pitää olla semmoinen kunnioitus, ja avoimuus ja yhdes tekemisen meininki. Niin se sopii omaan luonteenpiirteeseen hyvin, ei tääl tartte esittää mitään roolii tai vetää työminä päällä ku astuu ovesta, vaan että tääl voi hyvin avoimest olla oma itsensä ja toimii niinku luontasest toimii. (H2)*

*Kyl niihin arvoihin voi hyvin ajatella olevas ite samaa mieltä...et kyl se varmaan vastaa omii arvoi ihan muutenkin, et jos ajattelee jopa yrityksen ulkopuolel ni vois sopii ihan hyvin ajatusmaailmaan...et ei oo mitään ristiriitoja arvojen kanssa tullu. (H7)*

*No kyl ne arvot varmaan menee aika yks yhteen, tietty jotai vivahde eroi saattaa olla, mut en nyt ainakaan osaa nostaa mitään yksittäisii esille, et varmaan sit aika hyvin vastaa niitä omia, et sen takii varmaan osasy myös siihen et miks viihtyy tääl aika hyvin, et tuntuu et on osa sitä samaa porukkaa et ei oo eriäviä arvoja. (H10)*

Pari haastateltavaa mainitsi, että joskus organisaatiossa toteutetaan arvoja liiankin vahvasti, jolloin organisaatio ei pääse niin hyvään tulokseen kuin pitäisi. Heille yrityksen tulos ja menestyminen vaikutti olevan tärkeää. Organisaatioon identifioituessaan yksilön onkin todettu linkittävän itsensä organisaation menestykseen tai epäonnistumiseen (Mazumder ym., 2021), ja haluavan toimia organisaation edun mukaisesti (Ashforth, 2016). Tällainen organisaation menestykseen linkittäminen ja organisaation edun ajattelu välittyy seuraavista kommentteista:

*Monesti sitä kunnioitust ja yhteistyöt on liikaakin ajatellen sit taas yrityksen tulospuolelta, et kuitenkin yritysmaailmaa ku ollaan ni pitää pystyy tekee myöskin tulosta. (H7)*

*Nää edustaa kyl bisnesmaailmassa aika hyvin niit tavoiteltavia arvoja...mut toki sitten, jos halutaan tehdä tulosta tai tavoitteita niin ehkä sitä arvoihin ei voi laittaa, mutta kyllä täytyy pystyy välillä olemaan kylmäkin...todellisuudessa varmaan pitäisi olla vähän kylmempi et pärjää, niinhän se varmaan oikeasti toimii. (H8)*

Yksi haastateltava toi kuitenkin esiin myös, että hyvinä hetkinä organisaation on helppo elää arvojensa mukaan, mutta vaikeissa hetkissä todelliset arvot testataan. Vaikutti siltä, että henkilö koki henkilöstövähennysten olevan ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa:

*Kyllähän tälläkin yrityksellä on niitä lamakausia, et sitten ehkä jotkut asiat on aina vähän ristiriidassa, mut sitten ku on semmonen voittosa taival niin on helpompi olla tämmöisten sanojen takana. Mutta sitten ehkä siinä on se ristiriita, että mitä tapahtuu silloin kun ei oo ihan niin aallonharjalla yritys, niin silloin niitä arvoja enemmän tarvittais. (H6)*

Tällaiset kokemukset ja havainnot todennäköisesti vaikuttavat henkilön identifioitumisen muuttumiseen, joka kävikin ilmi henkilön kertoessa sitoutumisen ehkä heikentyneen vuosien varrella. Organisaatioon identifioitumisen onkin todettu olevan dynaaminen ilmiö (Bednar ym., 2020). Keskusteluissamme haastateltavien kanssa tämä identifioitumisen dynaamisuus tuli monin tavoin esiin. Moni kuvasi miten sitoutuminen ja kuuluvuuden tunne on välillä ollut heikompaa ja myöhemmin ehkä taas vahvistunut. Joku kuvaili aaltoilua tapahtuvan jatkuvasti. Monen haastateltavan kertomuksista oli havaittavissa identifioitumisen muutoksia vuosien varrella niin heikompaan kuin vahvempaan suuntaan, pari henkilöä tunnisti tapahtuneen vahvistumista organisaatioissa vietetyn ajan myötä. Bednar ym. (2020) ovat tuoneet esiin, että organisaatioon identifioitumiseen vaikuttaa nykyhetken näkemys aiemmasta suhteen laadusta organisaatioon, koska myös näkemykset menneestä voivat muuttua uusien tapahtumien ja tietojen myötä. Näin ollen oli perusteltua kysyä haastateltavilta sitoutumisen muuttumisesta sekä siihen vaikuttaneista tapahtumista heidän organisaatiouransa aikana.

*No täl hetkellä sanoisin, että sitoutuminen on ihan samalla tasolla, että kyllä se silloin yt-neuvottelujen aikaan, ku oli sitä epävarmuutta, niin silloin se on hetkellisesti käynyt vähän alempana, mut kyl se on noussut taas takaisin samalle tasolle mitä se oli aikaisemmin. (H2)*

*Kyllähän siellä tulee suuntaan jos toiseen, ja ne voi olla lyhyelläkin aikavälillä ne muutokset (sitoutuminen)...Ja mihin suuntaan viime aikoina, no siis mun mielestä ne vaihtelut kuuluu, on hyviä ja huonoja päiviä. (H3)*

*Vahvistunu ehdottomasti, et pikkuhiljaa siihen organisaatioon ja suunnitteluun menny syvemmälle, et alushan se oli semmosta opiskelua ja tutustumista, et kyl se on vahvistunu. (H7)*

*Mitä kauemmin on yhes paikassa niin sitä enemmän sinne juurtuu ja ehkä siit tulee semmoinen turvallinen ympäristö, että haluaa hyvää sille. Näin mä sen luulen, että se on aika iso asia minkä pitkän ajan kanssa saavuttaa. (H8)*

Seuraavassa taulukossa 3 on yhteenvedona koottu sitaatteja edellä esitellyistä päälöydöksistä organisaatioon identifioitumisen kokemuksiin liittyen.

Taulukko 3 Organisaatioon identifioitumisen kokemuksia

Identifioituminen	Esimerkkejä teemasta aineistossa
Sitoutumisen kohde: työ, yhteisö, organisaatio	"oon sitoutunut siihen mitä mä teen". (H1) "se on yhteisö mihin haluaa sitoutua". (H3) "osa yritystä...suunnittelu tähtää sinne, et se on hyödyllistä muille osastoille". (H6)
Me-puhe	"silloin kun me ollaan saatu joku projekti siihen vaiheeseen, että se on hyväksytty...ja sitten, kun me tehdään yhdessä jotain projektia." (H1).
Ylpeys, kasvutarina, menestys	"saa olla ylpeä tekemästään työstä ja siitä yhteisöstä johonka kuuluu. Ihan oikeasti me tehdään hienoja juttuja jost me voidaan olla ihan rehellisesti ylpeitä." (H1) "Haluu olla osa sitä kasvutarinaa ja on ollutki pitkään...varmaan ku siihen on pistäny niin paljon sitä aikaa ja käyttäny omaa päätä ni kai se tuntuu silt et siin on vähän itteeki mukana". (H4) "Kai se jonkunlainen ylpeydenaihe on ehkä ihan jo sen takii, et yritys menestyy". (H7)
Työyhteisö, kuuluvuus	"et otetaan siihen porukkaan mukaan oli se tilanne mikä tahansa". (H10)
Arvot linjassa	"No kyl ne arvot varmaan menee aika yks yhteen... et sen takii varmaan osasy myös siihen et miks viihtyy tääl aika hyvin, et tuntuu et on osa sitä samaa porukkaa et ei oo eriäviä arvoja." (H10)
Identifioitumisen dynaamisuus	Esimerkkejä teemasta aineistossa
Työuran pituus	"Vahvistunu ehdottomasti, et pikkuhiljaa siihen organisaatioon ja suunnitteluun mennä syvemälle." (H7) "Mitä kauemmin on yhes paikassa niin sitä enemmän sinne juurtuu". (H8)
Aaltoilu	"Kyllähän siellä tulee suuntaan jos toiseen, ja ne voi olla lyhyelläkin aikavälillä ne muutokset (sitoutuminen). Ja mihin suuntaan viime aikoina, no siis mun mielestä ne vaihtelut kuuluu, on hyviä ja huonoja päiviä." (H3)
Muutokset, kasvu, mukautuminen	"yritys on tosi erilainen työpaikka nykyään, ku silloin siel pienemmän organisaation maailmas...ne tavallaan vaikuttaa (muutokset), et joutuu kauheesti mukautumaan aina aika ajoin...Mut sit ku se mukautuminen on hoidettu, niin ei siin sit enää mun mielest muuta oo. Ajat muuttuu ja semmost se on, täytyy mennä vaan mukana" (H6).

Tässä alaluvussa läpikäydyistä kommentteista päätellen aika juurruttaa työntekijöitä organisaatioon, mutta erilaiset tekijät voivat vaikuttaa identifioitumisen muuttumiseen ainakin hetkellisesti. Seuraavaksi käymmekin läpi identifioitumiseen vaikuttavia tekijöitä.

## 4.2 Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli kartoittaa suunnitteluasiantuntijoiden kokemuksia organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavista tekijöistä. Katsoin tärkeäksi selvittää mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden identifioitumiseen, jotta organisaatiolla on mahdollisuus edistää identifioitumista ja sen positiivisia seurauksia. Haastatteluissa kartoitettiin identifioitumiseen niin vahvistavasti kuin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, mutta esimerkiksi etätyö oli tekijä, jonka koettiin samanaikaisesti sekä vahvistavan että heikentävän identifioitumista. Etätyön koettiin vahvistavan identifioitumista joustavuuden kautta, mutta heikentävän sitä yhteyden ja kuuluvuuden heikkenemisen myötä. Yleisesti eniten vaikuttavaksi tekijäksi tuntui nousevan arvostus. Eräskin haastateltava totesi, että ”moni asia tuntuu palaavan siihen arvotukseen, jos on arvostettu olo, ni siel on ihan mukava olla töissä” (H4). Selkeäksi identifioitumista heikentäväksi tekijäksi haastatteluissa nousi yt-neuvottelut ja niihin liitetty epävarmuus. Seuraavaksi käymme läpi tarkemmin asiantuntijoiden identifioitumista vahvistavia tekijöitä, jonka jälkeen siirrytään heikentäväksi koettuihin tekijöihin.

### 4.2.1 Identifioitumista vahvistavat tekijät

Identifioitumista vahvistavia tekijöitä selvittääkseni asiantuntijoilta kysyttiin minkälaiset asiat heille ovat tärkeitä työelämässä, minkälaiset asiat ovat saaneet heidät tuntemaan kuuluvuutta organisaatioon sekä minkälaiset asiat ovat lisänneet heidän haluaan pysyä organisaatiossa. Keskusteluissa nousi hyvin vahvana identifioitumista vahvistavana tekijänä esiin asiantuntijoiden ja heidän työpanoksensa arvostaminen. Seitsemän kymmenestä nosti esiin arvostuksen ja kunnioituksen tärkeyden. Haastateltaville vaikutti olevan tärkeää, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan, ja se on tunnustettu organisaation kannalta merkitykselliseksi. Arvostus liitettiin sitoutumiseen sekä merkityksellisyyden tunteeseen, moni kuvasi arvostuksen lisäävän motivaatiota ja halua pysyä organisaatiossa:

*Sitoutuminen mun mielestä tarkoittaa hyvin pitkälti arvostamista ja arvostetuksi tulemistä. Mä koen sen sillä tavalla, että jos organisaatio ei arvosta ihmisiä tai ihminen ei arvosta organisaatiota niin silloin sitoutuminen jää hyvin lyhyeksi. (H1)*

*Varmaan se et omaa työpanost arvostetaan ja et se ei oo turhaa. (H2)*

*Jos ihan työtehtävii mieltii ni kylhän täällä mun mielestä ainaki jokasta arvostetaan siin työtehtäväs mitä kukin tekee, että ei oo semmosta et joku olis vähäpätösempi, ku toinen...No tottakai aina mitä arvostetumpi olo sulla on yrityksen sisällä ni kyllähän se vahvistaa sitä että haluaa jatkossakin olla. (H10)*

Arvostamisen osoituksena nähtiin niin sanottujen extra steppien tunnistaminen ja palautteen antaminen: ”Jokapäiväisessä työssä extra steppien tunnistaminen ja sitä kautta palaute myös, että muistettaisiin ylipäättänsä antaa sitä positiivista palautetta...koska se lisää myös sitä miten sä koet sun työn arvostusta, miten sä koet sun tekeminen tai sua arvostetaan siinä työyhteisössä. Se on ehkä semmoinen minkä mä koen, että on yks osa mistä sitä motivaatioo ja sitä kautta sitoutuneisuutta, jos sä koet et sä teet mielekästä ja arvokasta työtä ja sun tekemistä arvostetaan, niin tottakai se lisää sitä” (H3). Arvostusta osoittavana tekijänä moni mainitsi lisäksi palkan, ja palkkaa kuvailtiin arvostuksen mittariksi. Vaikka palkka osoittaakin monen mielestä konkreettisesti arvostusta, moni totesi samalla, että palkkaakin tärkeämpi on mukava työpaikka, jossa viihtyy ja jossa pidetään huolta työntekijöistä. Haastateltavien kommentit viittaavat siihen, että kun palkka on riittävällä tasolla se ei ole enää kynnyskysymys, vaan muut tekijät ovat merkitsevempiä. Aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa sitä kautta, että kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja kokevat saavansa osaamistaan vastaavaa palkkaa, he kokevat ylpeyttä ollessaan osa organisaatiota ja identifioituminen vahvistuu (Kazmi & Javaid, 2022).

*Oon sitoutunut siihen mitä mä teen ja niin kauan, ku mä saan toteuttaa sitä mitä mä teen ja mulle annetaan mahdollisuus kehittyä, niin silloin mulla ei ole tarvetta lähteä minnekään. Tietysti vielä, jos palkka on sillai järkevissä rajoissa, et mä koen että sitä kautta mun tekemistä myöskin arvostetaan, niin silloin mulla ei oo mitään syytä lähteä minnekään. (H1)*

*Tietenki kompensatiot on erikseen sit, palkka sun muut, mut ei sekään mun mielest oo niin iso asia sit, et jos on omast mielest hyvä palkka ni ei kai sitä sit sen enempää tarvii, et mun mielest on tärkeä et sul on työpaikal sellanen olo et sua kuunnellaan, et sun huolet otetaan käsittelyyn. (H4)*

*Varmaan osasy siihen, et miks kaikis näis työpaikkakyselyissä ja varmaan myös aika usein kehityskeskusteluissa nousee esille se palkkataso, et se on kuitenkin aika suuri*

*mittari sille et miten sua arvostetaan yrityksessä. Sitä sun tuomaa työpanosta nimenomaan. (H10)*

Arvostuksen yhteydessä joustavuus mainittiin useasti sekä sitoutumista että työnantajan houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Joustavuus vaikutti olevan asiantuntijoille tärkeä identifioitumista vahvistava tekijä, ja kuusi haastateltavaa kymmenestä painottikin joustavuutta ja sen merkitystä. Joustaminen monen mielestä osoitti ihmisistä välittämistä ja työntekijöiden arvostusta, sekä myös sitoutumista työnantajankin puolelta. Joustavuuteen liittyvä vapaus kuten liukuvat työajat ja etätyöskentely koettiin positiivisena asiana. Käytännössä joustavuus koettiin yksityiselämän ja työn yhteensovittamista helpottavana tekijänä. Moni totesi joustavuuden toimivan molempiin suuntiin, eli kun organisaatio on valmis joustamaan, ovat myös työntekijät valmiita joustamaan organisaation hyväksi.

*Ehkä suuresti johtuen siitä miten tääl on hoidettu joustavuus...saattaa olla jopa, että noi negatiiviset asiat (muutokset) ympärillä on poikinu positiivisia asioita sitten siihen sitoutumiseen ja siihen työn mielekkyyteen...mun mielest vapaus valita ja se joustavuus, niin se auttaa sitoutumiseen ehdottomasti. (H3)*

*Organisaation pitää mun mielestä pystyä kunnioittamaan työntekijää siihen nähden, että on peli- ja joustovaraa, että se toimii kumpaankin suuntaan...firmassa on mun mielestä etuina niin erittäinkin joustavia ollaan sen kanssa, että perhe-elämiseen saattaa yhtäkkiä joutua uhraamaan tunteja päivistä, ni niitä saa...firma voi joustaa tosi paljon, niin se antaa semmoisen hyvän filiksen siitä että tavallaan ehkä se on tervettä et firma käyttää mua hyväkseen ja mä käytän firmaa hyväkseni, niinhän se oikeasti toimii. (H8)*

Etätyön lisääntyminen Covidin myötä onkin monen mielestä lisännyt joustavuutta ja vapautta, ja sitä kautta se on koettu identifioitumista vahvistavana tekijänä. Etätyö koettiin kuitenkin hieman kaksijakoisena asiana, moni koki sen sopivan hyvin suunnittelutyöhön ja olevan tärkeä joustavuutta lisäävä tekijä, mutta sen myös koettiin vähentävän kuuluvuuden tunnetta, jota käsitellään tarkemmin identifioitumista heikentävien tekijöiden yhteydessä. Yrityksessä on valtakunnallisen etätyösuosituksen jälkeen siirrytty niin sanottuun hybridityöskentelymalliin, jossa tiimit ovat saaneet sopia heidän työhönsä parhaiten sopivan mallin osittaiseen etä- ja toimistotyöskentelyyn. Hybridimalli koettiin hyvänä ratkaisuna, koska siinä säilyy joustavuus ja vapaus, mutta kuitenkin sitä kautta saadaan säilytettyä yhteys



kollegoihin ja kuulumisen tunne yhteisöön. Sellainen huomio oli kuitenkin tehty, että mikäli jokainen päättää itse toimistopäivänsä, ei toimistopäivien hyöty toteudu, jollei kollegoita satu juuri silloin olemaan paikalla. Tästä syystä suunnittelutiimit olivatkin äskettäin päätyneet sopimaan yhteiset toimistopäivät, jolloin kaikki tiimiläiset ovat paikalla.

*Ehkä tää hybridi jopa tavallaan, mä mietin sitä, että etätyöt on mahdollistanu niin paljon siihen joustapuoleen...niin se on ollut tosi iso bonus, että siitä on pitänyt, mutta sitten siinä on käynyt ajan kanssa, että vähän ehkä hukkaa sitä mihin kuuluu, sitä porukkaa, kun sä et nää muita ihmisiä oikeasti. Niin sitten tää hybridimalli nyt mun mielest auttaa siihen asiaan taas hyvin. Ja kuitenkin yli puolet viikosta sä oot etätöissä, niin mun mielestä tää on ihan loistava kombona tällä hetkellä. (H8)*

*Nyt meil vissiin oli tarkoitus sopii jotkut yhteiset päivät, et me oltais toimistol kaikki ja siit aasinsiltana voidaan tulla siihen kuulumisen, et se on kyl semmonen mikä on selkeest huonontunu, ku on paljo kotona eikä nää ketään. Ja sit ku välil käy toimistolla, ni sit siel ei oo hirveest porukkaa, et ei osu sit samat päivät kuitenkaa monen kans. Mielellään näkis työkaverei ainaki ku käy siel toimistol. (H4)*

Arvostuksen ja joustavuuden lisäksi työn mielekkyys oli selkeä toistuva teema haastatteluissa, erityisesti sitoutumiseen liittyen organisaatiossa pysymistä edistävänä tekijänä. Työn mielekkyyteen vaikuttavina tekijöinä mainittiin työn haastavuus, hyvä työyhteisö, työn merkityksellisyys sekä kehittäminen. Asiantuntijoiden haastatteluissa kehittämisestä puhuttiin paljon, mikä on tietysti luonnollista haastateltavien ollessa tuotesuunnitteluasiantuntijoita. Osa mainitsi olevansa nimenomaan sitoutunut tuotteiden, toimintatapojen tai yrityksen kehittämiseen. Työn mielekkyyden koettiin tasaavan mahdollisia negatiivisia heilahteluja, ja vaikuttavan sitoutumiseen pidemmälläkin aikavälillä siinä mielessä, että mielenkiintoista tekemistä on tiedossa tulevaisuudessakin.

*Jos nyt ajatellaan mistä tuo sitoutuminen muodostuu, niin mä ainakin koen silleen, että mun työ on mielekästä... et omasta historiasta mieltii, että silloin kun mä oon harkinnu firmojen vaihtoja niin silloin mulla on ollut tylsää. Elikkä mulla ei oo ollu haasteita, mulla ei ole ollu semmosta tekemistä minkä mä koen mielekkääksi... Just tämmönen uuden kehittäminen ja vanhojen systeemien parantaminen, niin se on se mun mieliteko ja semmoseen mä sitoudun. (H1)*

*No tietysti työn mielekkyys on yksi iso asia... Yleensä millä niistä huonoista päivistä pääsee pois, niin se on sit se tekemisen mielekkyys ja se työyhteisö tavallaan mitä sieltä saa, niin sillä pystyy korjaamaan aika nopeastikin negatiivisia heilahteluja... jos sä koet, et sä teet mielekästä ja arvokasta työtä ja sun tekemistä arvostetaan, niin tottakai se lisää halua pysyä organisaatiossa. (H3)*

*Mielenkiintosii työmaita mis mielellään hääriä mukana on ihan nää työvälineistökin... et siin on paljon kehitystä täl hetkel menos, ja paljon on viel kehitettävää, et se on yks mielenkiintonen osa-alue. (H7)*

Työn mielekkyyden ja haastavuuden on aiemminkin todettu olevan merkittävä organisaatioon identifioitumiseen vaikuttava tekijä (Hall, 1972). Työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä vaikutti luovan kokemus siitä, että oma työ auttaa koko organisaatiota. Kokemus siitä, että työllä on merkitystä kokonaiskuvassa ja oma työ auttaa yritystä kehittymään ja menestymään, tuntui tuovan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä tekemiseen.

*Just toi et tykkää kehittää toimintatapoja... ku niiden tarkoitus on kuitenkin auttaa ja kehittää yrityksen toimintaa. (H4)*

*Yrityksen tulos ja talous kehittyi ja toiminta kehittyi, niin siinä on vähän kaikki vastuussa omalla tavallaan... koko ajan kehitetään suunnitteluprosessia. (H5)*

Tutkimuksen kohdeorganisaation haasteena on, että alan osaajia on heikosti saatavilla ja kouluttaminen kestää pitkään. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tällaisen spesifin alan valinta voidaan kokea vahvana sitoutumisena ja kiinnostavana tekijänä työntekijänkin puolelta. Spesifi toimiala ja alan asiantuntijuus kiinnittää asiantuntijat organisaatioon. He saattavat kokea alan valinnan ja spesifin osaamisen myös rajaavan heidän mahdollisuuksiaan työllistyä organisaation ulkopuolella, varsinkin mikäli kokemuksta ei juurikaan muista töistä ole. Osa haastateltavista vaikutti kokevan, että organisaatiota vaihtaessa heidän osaamisensa valuisi hukkaan. Koska yrityksellä ei juurikaan ole kilpailijoita Suomessa, se on todennäköisesti osittain suojannutkin organisaatiota ydinosaamisen karkaamiselta. Nyt kuitenkin etätöiden lisääntyttyä riski on kasvanut, että ulkomaiset kilpailijat saattavat houkutella yrityksen ydinosaajia työskentelemään heille Suomesta käsin.

*Meidän alalle ei oikein kouluteta ketään suoraan esimerkiksi Suomessa, ni tavallaan pelkästään se, että sä lähdet tälle ammatin haaralle suunnittelupuolel, ni on jo iso*

*sitoutuminen sinänsä...Kaikki mitä meil tässä suunnittelussa on, kaikki mitä mä tiedän tästä suunnittelemisesta niin on täältä lähtöisin. (H8)*

*Kyl siin suunnittelutyössäki on semmonen et tietää kuitenkin, et on pitkä kokemus niist suunnitteluhommist, ja se tietotaito mitä on et ei halua et se menee hukkaan. Kyl se jos nyt vaihtais yhtäkki johonki ihan toiseen alaan ni sit olis ihan ummikko taas siellä. (H4)*

Yhtenä identifioitumista edistävänä tekijänä tunnistettiin yrityksen menestyminen. Yrityksen menestyminen tuntui olevan monelle haastateltavalle tärkeää, ja kysyttäessä millainen asia voisi entisestään lisätä halua pysyä organisaatiossa eräskin haastateltava totesi ”ehkä tämmönen valoisa tulevaisuus, et näyttää et yrityksel menee hyvin ja yrityksen menestyminen” (H2). Kirjallisuudessa onkin todettu menestykseen liittyen, että yksilöillä on usein tarve tuntea, että heistä tulee entistä parempia yksilöitä ajan saatossa (Bednar ym., 2020), ja koska vahvasti identifioitunut yksilö on ottanut organisaation osaksi oma identiteettiään, yrityksen menestys määrittelee myös yksilöä itseään ja hän saattaa nähdä itsensä menestyvänä, kun hän työskentelee menestyvässä yrityksessä (Kovoor-Misra ym., 2021). Dutton ym. (1994) ovat myös esittäneet, että kun organisaation koettu identiteetti vahvistaa yksilön itsetuntoa, yksilö todennäköisemmin identifioituu organisaatioon. Näin ollen yrityksen menestys voi tehdä organisaatiosta houkuttelevan identifioitumiskohteen.

Alla olevaan taulukkoon 4 on koottu edellä käsitellyt aineistosta nousseet pääteemat ja niihin liitetyt sitaatteja.

Taulukko 4 Identifioitumista vahvistavat tekijät

Vahvistavat tekijät	Esimerkkejä teemasta aineistossa
Arvostus; palaute, joustavuus	”moni asia tuntuu palaavan siihen arvotukseen, jos on arvostettu olo, ni siel on ihan mukava olla töissä” (H4). ”muistettaisiin ylipäättänsä antaa sitä positiivista palautetta...koska se lisää myös sitä miten sä koet sun työn arvostusta, miten sä koet sun tekeminen tai sua arvostetaan” (H3) ”mun mielest vapaus valita ja se joustavuus, niin se auttaa sitoutumiseen ehdottomasti” (H3)
Etätyö	”etätyöt on mahdollistanu niin paljon siihen joustapuoleen...niin se on ollut tosi iso bonus” (H8)
Työn mielekkyys, työyhteisö, kehittäminen	”mistä tuo sitoutuminen muodostuu, niin mä ainakin koen silleen että mun työ on mielekästä” (H1) ”sit se tekemisen mielekkyys ja se työyhteisö tavallaan mitä sieltä saa, niin sillä pystyy korjaamaan aika nopeastikin negatiivisia heilahteluja” (H3)

	"työvälineistökin...et siin on paljon kehitystä täl hetkel menos, ja paljon on viel kehitettävää, et se on yks mielenkiintonen osa-alue. (H7)
Menestys	"ehkä tämmönen valoisa tulevaisuus, et näyttää et yrityksel menee hyvin ja yrityksen menestyminen" (H2)

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltujen asiantuntijoiden identifioituminen organisaatioon kulminoituu arvostukseen ja merkityksellisyyden tunteeseen. Joustamisen koettiin osoittavan arvostusta, ja sopivan haastavat työtehtävät, työyhteisö sekä oman panoksen tunnistaminen kokonaisuudessa lisäävät mielekkyyttä. Seuraavaksi tarkastelemme tekijöitä, joiden asiantuntijat kokivat heikentävän identifioitumista.

#### 4.2.2 Identifioitumista heikentävät tekijät

Jotta organisaatioon identifioitumista voidaan ymmärtää ja ylläpitää, on tärkeää ymmärtää myös siihen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä. Heikentäviä tekijöitä selvittääkseni kysyin haastateltavilta minkälaiset asiat ovat heikentäneet heidän kuuluvuuden tunnettaan organisaatioon, ja minkälaiset asiat ovat ehkä herättäneet jossain vaiheessa lähtöajatuksia. Selkeänä identifioitumista heikentävänä tekijänä haastateltavat kokivat organisaatiouudistukset ja niihin liittyneet yhteistoimintaneuvottelut. Yrityksessä käytiin yt-neuvottelut kahtena perättäisenä vuotena, vuosina 2019 ja 2020. Monelle tällainen tapahtuma oli shokki, koska siihen asti yritys oli kasvanut vauhdilla ja uusia työntekijöitä oli tullut haastateltavienkin kommenttien mukaan jatkuvasti lisää, eikä vaihtuvuutta juurikaan ollut. Agerholm Andersen (2012) teki omassa tutkimuksessaan havainnon, että Tanskalaisessa tuulivoimayrityksessä yrityksen kohtaamat taloudelliset ongelmat oli merkittävin identifioitumista heikentävä tekijä työntekijöiden organisaatioon identifioitumiselle. Myös kohdeorganisaatiossa yt-neuvottelut nähtiin merkinä, että yrityksellä meni heikosti. Muutamille yt-neuvottelut olivat tuttuja aiemmasta työelämästä mikä osaltaan saattoi vaikuttaa negatiivisesti siinä mielessä, että niiden negatiivisista vaikutuksista on kokemusta, mutta toisaalta osalla saattoi olla aiemmista kokemuksista apuakin siinä mielessä, että he olivat nähneet, että asiat voivat tällaisenkin tapahtuman jälkeen järjestyä.

*No tietysti se ensimmäinen yt-neuvottelu. Ne tilanteet on aina semmoisia, et pistää miettimään onko tää mun paikka ja mitä tästä seuraa. Varsinkin, jos on semmoinen historia niiden kanssa, kun mullakin on. Aiemmissa työpaikoissa on aika monissa semmosissa ollu, ni tietää just kuinka paha semmoinen tekee ihmisten sitoutumiselle ja sille organisaatiolle... oikeastaan nää organisaatiomuutokset on aina tietyllä tavalla aallonpohjia siinä tekemisessä, sitoutumisessa. Silloin kun katsotaan taas*

*suuntaa mitenkäs tässä oikeasti kuuluisi tehdä ja sittenkin kertoo aina silloin, että nyt on ollu fokus hukassa, et on tehty vääriä asioita et minkä takia tämmösiä on sitten tarpeen tehdä. (H1)*

Yt-neuvottelut koetaan huonona merkinä organisaation tilasta sekä uhkana oman työpaikan säilymisestä, tällaiseen tilanteeseen liittyy siis paljon epävarmuustekijöitä. Jos yrityksen menestys lisää halua olla osa organisaatiota, niin yrityksen vaikeudet saattavat ainakin hetkellisesti vähentää yrityksen houkuttelevuutta. Moni totesi joutuneensa tässä tilanteessa puntaroimaan, onko organisaatio vielä sellainen paikka, jossa haluaa jatkaa ja moni mietti muita vaihtoehtoja suojautumiskeinona siltä varalta, että henkilöstövähennys osuisi omalle kohdalle. Tällaiset vaikeat hetket todennäköisesti vaikuttavat sitoutumiseen heikentävästi, ainakin hetkellisesti.

*No jos koko uraa miettii ni jossain vaihees meni vähän heikompaan suuntaan (sitoutuminen), varmaan simmosii yksittäisii tilantei on toi, ku yritys myytiin ja sit ku oli näit yt-hommii ni oli ainaki jonki aikaa simmonen olo, et ihan sama kai mä voisin johonki muuallekkii mennä. Mut se oli ehkä enemmänki sitä ennakkoon valmistautumista siihen, et jos tuliski potkut tai irtisanottais yt:iden takii. (H4)*

*No varmaan sillon just, kun oli tätä, kun ei oikein tiedä mitä tässä tapahtuu ja sitten kun on ollut näitä yt-juttuja ja näitä, niin ne vaikutti varmasti sillon vähän siihen, että kyl sillon huomaa et katteli vähän myöskin ympärille, että mitä jos täs pitää kytkin nostaa niin mihin suuntaan sitten lähteä. Et tommoset tekijät on varmaan just niitä mitkä sitten aiheuttaa sitä semmoista aaltoiluu. (H5)*

Etätyöt koettiin joustavuutta ja sitä kautta sitoutumista vahvistavana tekijänä, mutta etätöiden varjopuoleksi tunnistettiin niiden negatiivinen vaikutus kuluvuuden tunteeseen. Yksi haastateltavista totesikin seuraavasti: ”tunne siitä, että me ollaan oikeesti yhdessä tekemässä tätä, niin se ei vaan ton verkon yli tahdo syntyä” (H1). Etätöiden vaikutuksesta koettiin myös, että vapaamuotoisempi vuorovaikutus väheni, mikä etäännytti ihmisiä toisistaan: ”ehkä tää korona-aika myös on tehnyt sen, että paljon vähemmän on semmoista spontaania keskustelua, ja sitä kautta ehkä pikkuisen etäännytty ihmisist henkilöinä, ei jutella, ei ole semmost small talkia niin paljoa” (H2). Ihmisten yhteys toisiinsa siis heikkeni, kun kontaktit kollegoihin väheni, ja varsinkin tiimiytyminen organisaatiouudistuksen jälkeen koettiin hankalaksi.

Eräskin haastateltava mainitsi, että Covidista ja etätöistä johtuen, toipuminen organisaatiouudistuksesta kesti poikkeuksellisen kauan:

*Sitte niin, ku sen mieltii isossa kuvassa ja työyhteisön kannalta, niin mun mielestä siitä palautuminen (organisaatiouudistus) on ollut todella pitkä, ja mä pitäisin yhtenä isona syynä on just se korona ja etätyöskentely. Ja sit se yhteenkuuluvaisuuden, et sä pysty rakentaa sitä etänä. (H3)*

Fyysisen eristäytymisen on aiemmissakin tutkimuksissa todettu vaikuttavan heikentävästi organisaatioon identifioitumiseen, sillä muut organisaation jäsenet eivät pysty havaitsemaan yksilön saavutuksia etänä yhtä herkästi ja vuorovaikutus olisi välttämätöntä, jotta yksilö voi kokea hyväksyntää ja arvostusta organisaation jäsenenä (Bartel ym., 2012). Eristäytyminen siis heikentää koettua arvostuksen tunnetta (Bartel ym., 2012), ja arvostuksen tunteen tärkeys nousi identifioitumista vahvistavana tekijänä tässäkin tutkimuksessa esiin. Arvostuksen tunteen puute heikentää siis identifioitumista, mutta arvostuksen osoittamisen voisi tällöin olettaa lieventävän tätä vaikutusta.

Tiedonkulku niissä hetkissä, kun sen ei ole koettu toimivan tai olevan avointa, koetaan identifioitumista heikentäväksi tekijäksi. Tiedonkulun koettiin vaikuttavan kuuluvuuden tunteeseen, mutta myös arvostuksen ja luottamuksen kokemuksiin. Tiedon jakaminen edistää tunnetta, että yksilö otetaan mukaan ja hän kuuluu porukkaan. Mikäli tietoa ei jaeta, syntyy kokemus, että jätetään ulkopuolelle: ”Ehkä jotkut tilanteet missä sit tiedonkulku pätkii, niissä saattaa tulla helposti sit just semmonen, että okei toi tieto olisi kuulunut kaikille, mutta jos sitä ei niin sitten voi olla vähän, tulee semmoinen et ei sit tavallaan kuulukaan siihen tiimiin tai ydinryhmään” (H3). Tiedonkulku on erityisen tärkeää kriisi- ja muutostilanteissa kuten yt-neuvottelujen yhteydessä, liian vähäinen tiedon jakaminen saattaa johtaa kokemukseen, ettei luoteta tai tietoja salataan. Ihmiset kaipaavat tietoa epävarmoina hetkinä ja selvästi yt-tilanteissa moni olisi kaivannut enemmän tietoa. Myös aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, että muutostilanteissa organisaation jäsenet joutuvat tarkastelemaan organisaation identiteettiä uudelleen, mikä voi vaikuttaa identifioitumiseen joko vahvistavasti tai heikentävästi (Dutton ym., 1994). Aitken & von Treuer (2021) ovatkin todenneet, että muutostilanteissa organisaation visio, tarkoitus, ja muutoksen syyt tulisi viestiä selkeästi, toistuvasti ja johdonmukaisesti.

*Tottakai kaikki ain perustuu johonkin (yt:t), mutta ehkä siinäkin voisi ajatella, että miten se kommunikaatio käy siinä ohessa niin on ihan merkityksellinen kans, et osataan perustella niit valintoja ja muita. (H6)*

*Ensimmäiset yt:t kun silloin oli niin mä ymmärrän ettei ne ole työntekijöiden asioita kaikki, mutta sieltä pysty aika paljon rivien välistä ehkä lukemaan silloin, että ihan kaikkea ei haluta kertoa työntekijöille, mikä on toisaalta ihan ymmärrettävää, mutta sitten taas hiukan kun on tällöinen ehkä turhankin utelias persoona, ni siitä tulee semmoinen pieni harmitus ettei ehkä ihan aina luoteta kuitenkaan kaikessa. (H8)*

Organisaatiomuutosten myötä henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Vaihtuvuus on vielä kohtuullisella tasolla, mutta kasvuvuosien jälkeen lisääntynyt vaihtuvuus on organisaation jäsenille uusi tilanne. Vaihtuvuus voidaan tulkita merkinä siitä, että organisaatiossa on ongelmia ja se saattaa saada pohtimaan syitä muiden lähdölle sekä syitä omalle pysymiselle organisaatiossa.

*Sellinen oon pannut merkille, et ovi käy edelleen aika tiuhaa tahtia eli se ehkä kertois, että jotain voi olla pielessäkin et on aika paljon vaihtuvuutta, koska ollu semmosii vuosii jollon ei oo vaihtuvuutta oikestaan ollu lainkaan...noo kyllä se vaikuttaa, ku porukkaa lähtee niin siin tavallaan tulee aina semmoinen, et vähän aikaa täytyy tarkistaa, et minkä takia mahto lähtee ja sit toisaalta et minkä takia itse on täällä. (H6)*

Identifioituminen organisaatiossa voi kohdistua organisaation sijaan vahvemmin alemman tason kohteisiin, kuten tiimiin, esihenkilöön tai työyhteisöön. Vaihtuvuus voi vaikuttaa negatiivisesti asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumiseen erityisesti, jos identifioitumisen kohteena on ollut työyhteisö ja siitä lähteneet henkilöt. Tällainen vaihtuvuus voi vähentää yksilön kiinnittymistä organisaatioon varsinkin tunnetasolla.

*Kyl se tuntuu et on surullist et tääl on monet ollu just semmosii, et on ollu hyvin läheiset välit ja paljon oltu tekemisis ja keskusteltu ja niin pois päin...et olis mielellään heidät kyl pitäny tääl näin... ehkä se on muuttunut sellattiin ettei oo ihan niin paljon henkilökohtasii suhteit ihmisiin, et nyt se on enemmän sitten ammatillisia ne suhteet mitä on. (H2)*

Suoraan haastateltavat eivät asiaa maininneet, mutta läheisten työkavereiden lähtö ja ongelmien sekä omien organisaatiossa pysymisen syiden puntaroiminen saattaa herättää

lähtöajatuksia jäljelle jäävissäkin asiantuntijoissa. Erityisesti organisaatiossa pysymisen syiden pohtiminen on merkki lähtöajatuksista, vaikka ajatukset eivät vielä aikeiksi olisivatkaan muotoutuneet. Hom ym. (2012) ovat esittäneet, että tiimiin tai johtajiin identifioituminen voi toimia työssä pysymistä edistävänä voimana, mutta mikäli identifioitumisen kohde lähtee, saattaa se taas herättää lähtöajatuksia. Mahdollinen identifioitumisen kohteen lähtö väkisinkin heikentää yhteyttä ja identifioitumista organisaatioon.

Lähtövaihtuvuus voi herättää monessa huolta myös organisaatiolle tärkeän osaamisen säilymisestä. Jossain määrin henkilöt olivat huolissaan työkuorman lisääntymisestä ja työn hankaloitumisesta tärkeiden osaajien poistuessa organisaatiosta, mutta huoli vaikutti osin johtuvan myös siitä, että suunnitteluosaaminen nähtiin organisaation menestyksen kannalta tärkeänä. Organisaatioon vahvasti identifioituneet henkilöt ajattelevat organisaation etua (van Knippenberg & Sleebos, 2006; Mazumder ym., 2021), joten organisaatiolle tärkeän osaamisen mahdollinen menettäminen ymmärrettävästi voi herättää huolta organisaation menestymisestä ja jatkuvuudesta.

*Siin on ehkä just semmosia uhkia, et tavallaan jossain kohtaa, kun tulee liikaa vaihtuvuutta niin saattaa tulla semmonen, et on semmonen mötti asioita mist ketään ei oikeen saa kiinni. (H6)*

*On ruvennu ymmärtämään, että ne kollegat saattaa siit lähtee, et ehkä on ruvennu ajattelemaan ensmäst kertaa sitä osaamisen siirto ja koulutust eri näkökulmast näitte yt:itten ja Covidien jälkeen, et siihen varmaan tarvis hiuka panostaa enemmän. (H7)*

Seuraavassa taulukossa 5 on koottuna tässä alaluvussa esitellyt asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumista heikentäväksi koetut tekijät ja niihin liitetyt esimerkkisitaatteja.

Taulukko 5 Identifioitumista heikentävät tekijät

Heikentävät tekijät	Esimerkkejä teemasta aineistossa
Organisaatiouudistus, yt:t	"No tietysti se ensimmäinen yt-neuvottelu. Ne tilanteet on aina semmoisia, et pistää miettimään onko tää mun paikka ja mitä tästä seuraa". (H1)
Etätyö	"ehkä tää korona-aika myös on tehnyt sen, että paljon vähemmän on semmoista spontaania keskustelua, ja sitä kautta ehkä pikkuisen etääntyy ihmisist henkilöinä" (H2)



Tietoa ei jaeta	"tilanteet missä sit tiedonkulku pätkii...tulee semmoinen et ei sit tavallaan kuulukaan siihen tiimiin tai ydinryhmään" (H3).
Vaihtuvuus	"kyllä se vaikuttaa ku porukkaa lähtee niin siin tavallaan tulee aina semmoinen, et vähän aikaa täytyy tarkistaa, et minkä takia mahto lähtee ja toisaalta et minkä takia itse on täällä." (H6)
Arvojen ja toiminnan ristiriita	"Mutta sitten ehkä siinä on se ristiriita, että mitä tapahtuu silloin kun ei oo ihan niin aallonharjalla yritys, niin silloin niit arvoi enemmän tarvittais." (H6)

Yhteenvedona voidaan todeta, että identifioitumista heikentävät tekijät tuntuvat liittyvän yhteyden heikkenemiseen organisaatioon, ihmisistä etäännyttymisen ja työpaikan epävarmuuden myötä. Epävarmuuteen liittyy organisaation heikompi menestyminen, uudelleenjärjestelyt, vaihtuvuus tai huoli ydinosaamisen menettämisestä. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vaikutusta asiantuntijoiden identifioitumiseen.

#### 4.2.3 Muutosten vaikutus identifioitumiseen

Muutokset organisaatiossa ja toimintaympäristössä ovat omiaan vaikuttamaan identifioitumiseen. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten on kirjallisuudessa todettu vaativan organisaation sekä sen jäsenten identiteettien muokkautumista (Aitken & von Treuer, 2021), jolloin identiteettien lähentyminen tai etäännyttyminen voi vaikuttaa identifioitumiseen sitä joko vahvistavasti tai heikentävästi (Bednar ym., 2020). Muutoksista keskustellessa lähes kaikki toivat esiin organisaatiomuutokset ja yhteistoimintaneuvottelut, joku toi yrityksen vahvan kasvun, joku yrityksen osake-enemmistön myymisen ja joku koronapandemian. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että yksi vastaajista ilmoitti, ettei muista kaikkia muutoksia, ainoa muutos minkä hän mainitsi oli yrityksen kasvu, mutta hän myös totesi ettei muutoksilla ole niin merkitystä jolleivät ne vaikuta hänen varsinaiseen työhönsä:

*No mun mielestä toimintatavat on sillai muuttunu vuosien varrel ja se yleinen ilmapiiiri mun mielest, et sillo ku mä alotin ni se tuntu just enemmän sellaselt perheyryykselt eikä ehkä niin sellaselt pakonomasesti voitonhaluselt yritykselt, et se näky ehkä ihmisil sillo. Mut nykyään sit taas, ku on osana pörssii ni tietenki tarkotuksen on ensisijasest takoo niin paljo voittoa ku voidaan, kaikki muu menee vähän sivuun, mut eihän se mun työhön ja tekemiseen vaikuta enempää, ainakaan mun omaan työhö. (H9)*

Haastatteluissa kävi selväksi kirjallisuudessakin todettu organisaation ja yksilön identiteettien lähentymisen tai etääntymisen vaikutus identifioitumiseen. Jollakulla muutokset ovat muokanneet organisaatiosta itselle sopivamman, toisella taas organisaatio on muokkautunut etäämmäksi omasta minäkäsityksestä. Nämä lähentymiset ja etääntymiset näkyvät myös yksilöiden sitoutumisessa.

*No kyl mä niin sanoisin, et tää nykyinen malli ehkä sopii ainaki itelle paremmin...jotenki tykkää mennä semmotti, et se on aika selkeetä et mitä tehdään... kyl mä sanoisin, et se (sitoutuminen) on varmaan vahvistunu. (H10)*

*Niin ehkä heikentyny vähän (sitoutuminen), et se siin on kans et yritys on tosi erilainen työpaikka nykyään, ku sillen siel pienemmän organisaation maailmas. Ja varmaan liittyy siihen, että mihin tavallaan oma persoona sopii paremmin, et kaikki ei vaan sovi kaikille niin hyvin. (H6)*

Henkilö, joka koki yrityksen etääntyneen omasta persoonastaan, kuvasi hyvin myös identiteetin mukautumista: ”niin ne tavallaan vaikuttaa (muutokset), et joutuu kauheesti mukautumaan aina aika ajoin, et jos muutetaan paljon lennossa. Mut sit ku se mukautuminen on hoidettu, niin ei siin sit enää mun mielest muuta oo. Ajat muuttuu ja semmost se on, täytyy mennä vaan mukana” (H6). Kreiner ym. (2006) ovatkin kuvanneet identifioitumista voitavan käsitellä tilana tai prosessina. Identifioituminen prosessina liittyy siihen miten yksilö mukauttaa omaa identiteettiään sosiaalisen ryhmän identiteettiin sopivaksi (Kreiner ym., 2006). Edellä kyseinen henkilö kuvasi juurikin mukautumista sosiaaliseen ryhmään eli organisaatioon sopivaksi.

Hom ym. (2012) ovat todenneet lähtöaikeisiin liittyen, että työhön sopivuus voi edistää halua pysyä organisaatiossa. Yksilön sopivuus organisaatioon muistuttaa paljon identifioitumista. Kristof-Brown ym. (2005) ovat meta-analyysissään todenneet yksilön sopivuuden organisaatioon liittyvän yksilön persoonan ja organisaation identiteetin, ja yksilön persoonan ja organisaation ilmapiirin yhteensopivuuteen sekä arvojen yhdenmukaisuuteen. Aiemmassa kirjallisuudessa on lisäksi todettu, että mikäli yksilö kokee jostain syystä identifioitumisensa laskevan, ja oman ja organisaation identiteettien etääntyvän toisistaan, yksilö voi kokea menetyksen tunteita ja kaipuuta menneeseen, jolloin suhde organisaatioon oli vahvempi (Bednar ym., 2020). Tällaista kaipuuta kuvasi haastateltavan kommentti vielä menneistä: ”se miten tää on lähtenyt, niin tää on ollut aika pienimuotoista, niin ehkä sielt on jääny semmoisia hyvii viboja sielt alkuvuosilt” (H6).

Mielenkiintoinen haastatteluissa esiin tullut odottamaton ilmiö oli, että muutama koki vaikeuksien jopa vahvistaneen heidän identifioitumistaan. Erilaisten jaettujen kokemusten koettiin syventävän suhdetta organisaatioon. Myös se, että on itse saanut henkilöstövähennyksistä huolimatta jäädä organisaatioon, on vahvistanut kuuluvuuden tunnetta ja tunnetta siitä, että yksilö on nähty tärkeäksi organisaatiolle.

*Just tää kaikki organisaatiomuutokset ja nää ni kyllä ne on ehkä itellä sitten myös vahvistanu sitä et on saanu kuitenkin jäädä tähän näin, et on varmasti tehny jotain oikein et on paikka säilyny porukassa. Että mä oon ainaki ite miettiny sen silt kannalta, että se ei välttämättä oo aina huono asia et sitä vähäsen selkeytetty ja sit osa on voinu joutuu lähtee tai vaihtaa johonki toiseen positioon, mut sitte sinne on kuitenkin varmastiki ne hyvät tyypit jääny porukkaan, että kyl mä sanoisin et se on kans varmaan vahvistanu sitä fiilistä, et kuuluu oikeesti sitte siihen porukkaan. (H10)*

*Kyllä mä luulen, että ehkä se on jopa niinkin, että jokainen hankala aika ja siitä selviäminen niin kyllä mä luulen, että se vahvistaa sitä semmoista sitoutumista... Ja positiivinen on tietysti aina positiivista siihen päälle, että mä luulen et aina kokemukset mitä tapahtuu firman kanssa niin osittain ainakin vahvistaa. (H8)*

Tällaista vaikeiden kokemusten vaikutusta organisaatioon identifioitumista vahvistavasti ei vaikuta kirjallisuudessa olevan juurikaan tutkittu, joten tämä löydös oli uusi, yllättävä ja mielenkiintoa herättävä. Ehkä tämä kokemus siitä, että on tehnyt jotain oikein ja saanut jäädä porukkaan, liittyy osittain juuri arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Voisi ajatella myös, että epävarmuuden tunteet ja niiden yli pääseminen vahvistaa tunnesidettä organisaatioon. Tätä ilmiötä pohditaan tarkemmin vielä viimeisessä pohdinta ja johtopäätökset luvussa. Seuraavaksi käydään läpi, millaisia seurauksia asiantuntijat kokivat organisaatioon identifioitumisellaan olevan.

### **4.3 Organisaatioon identifioitumisen seuraukset**

Organisaatioon identifioitumisella on todettu olevan paljon positiivisia seurauksia, ja pyrinkin selvittämään millaisia seurauksia kohdeorganisaation asiantuntijat kokivat omalla kohdallaan identifioitumisella olevan ja miten se näkyy heidän asenteissaan ja käyttäytymisessään. Selkeä seuraus tuntui olevan lisääntynyt motivaatio ja asioiden priorisointi työyhteisön tai yrityksen eduksi. Identifioitumisen koettiin näkyvän myös positiivisena asenteena ja lisääntyneenä yhteistyönä: ”otan vähän enemmän kontaktii myös muihin suunnittelijoihin tai tahoihin, et se

on varmaan lisääntynyt” (H5). Yhteistyön lisääntymisen ja tiedon jakamisen voi ajatella hyödyttävän osaltaan organisaatiota kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Tekemisen voisi tulkita olevan myös fokusoidumpaa, kun asioita pystyy järjestelmään tärkeysjärjestyksen mukaan:

*No motivaatioon varmasti ihan positiivinen vaikutus. On varmaan sillain rennompaa nytte, että ei oo niin semmoist miten sen sanois, puurtamista. Just et pystyy vähän järjestelemään asioita sen tärkeysjärjestyksen mukaan, ei tarvii puskee ihan otsa hies. (H5)*

Vahva identifioituminen tuntuu näkyvän myös panostamisena työhön, esimerkiksi niin sanottujen ”extra steppien” muodossa. Työhön panostaminen sekä oman työnkuvan ylittävä toiminta voidaan ajatella organisaatiokansalainen käyttäytymisenä, ja asiantuntijoiden kommentteista päätellen identifioituminen heilläkin voi johtaa juuri roolin ylittävään organisaatiokansalainen käyttäytymiseen.

*Ehkä se itellä näkyy, välttämättä aina niin hyväkään asia, mutta näkyy sit kun semmonen sitoutunut ja motivoitunut olo, niin helposti priorisoi asioita sen työyhteisön tai oman työn eduksi...sit jos on positiivinen aalto päällä, niin yleensä silloin helpommin tulee otettua niitä extra steppejä. (H3)*

*Jotain toimintatapoja mitä tääl on mitä vois parantaa ja niitä mä oon koittanu vähän oman työnkuvan ulkopuolelta parantaa...mä haluan vaan tehdä sen takii, ku must tuntuu et tää auttais yritystä ja auttais suunnittelijoita. (H4)*

*Se et halua tehdä hyvää jälkee, hyvää työtä, niin ehkä mul on itel vähän sellanen kans et jotkut projektit joskus aina venyy, ku halua ite parantaa jotain vaik jotkut muut sanois et toi on jo tarpeeks hyvä, mut sit ku halua ite tehdä sillain mahdollisimman varmaks et asiat onnistuu. (H9)*

Edeltävästä kommentista on nähtävissä, miten yksilöt toimivat oman subjektiivisen käsityksensä mukaan organisaation tai työyhteisön edun hyväksi. Tällaiset tilanteet voivat olla organisaation kannalta hyvinkin positiivisia, mutta vaarana on myös, että subjektiivinen käsitys ei välttämättä aina vastaa organisaation todellista etua. Aiemmassa kirjallisuudessa onkin todettu, että organisaatioon vahvasti identifioitunut henkilö toimii subjektiivisen näkemyksensä mukaisesti organisaation edun eteen, ja joskus identifioitumisen seurauksena

saattaa olla objektiivisuuden puute (Ashforth, 2016). Edeltävästä haastateltavan kommentista voisi tulkita taustalla olevan asiakkaan tärkeys, haastateltava vaikuttaa haluavan varmistaa, että tuote toimii kuten on tarkoitettu.

Moni haastateltava nostikin keskustelujen eri osissa esille asiakkaan tärkeyden, ja osa totesi yrityksen ”Asiakashyöty” -arvon olevan sellainen minkä suunnittelijana kokee tärkeäksi. Myös sitoutumisesta keskustellessa osa toi esille sen, että asiakas nostetaan korkealle ja halutaan sitoutua toteuttamaan asiakkaalle hyvä ja toimiva tuote. Aiemmissa tutkimuksissa organisaatioon identifioitumisen onkin todettu vaikuttavan asiakaslähtöisyyteen työntekijöiden toiminnassa. Wieseke ym. (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaatioon identifioituminen toimii asiakaslähtöisyyden vahvana ennustajana, ja esittivät tämän johtuvan todennäköisesti siitä, että identifioitumiseen liittyy yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, ja vahvasti identifioituneet yksilöt ovat omaksuneet sekä kokevat organisaation normit sisäisesti motivoivina. Eräskin haastateltava kuvaili sitoutumista seuraavasti: ”se asiakas pistetään sinne aika korkeelle ja sil yritetään saada ne tavarat toimitettuu mitä se pyytää...se vaatii sit paljon sitoutumista tavallaan, et sen pystyy tekemään” (H6).

Organisaation ja toimintatapojen joustavuus nähtiin tärkeänä identifioitumista vahvistavana tekijänä. Moni totesi samassa yhteydessä joustavuuden johtavan vastavuoroiseen käyttäytymiseen, jonka nähdään hyödyttävän molempia osapuolia. Joustaminen on siis myös identifioitumisen positiivinen seuraus, joka voi näkyä edellä mainituin tavoin ”extra steppeinä” työntekijöiden käyttäytymisessä tai toimintana organisaation edun mukaisesti.

*Työelämässä mun mielestä aina tosi tärkeätä, et jos työnantaja on valmis joustaa ni sit yleensä työntekijäki on valmis, ni se on sit semmonen kaks suuntanen vaan positiivinen asia. (H10)*

*Jos sä oot hyvin sitoutunu, ni sä saatat olla enemmän joustava ja haluat kehittää sitä organisaatioo kans eteenpäin tai toimii parhaan mukaa. (H9)*

Identifioituminen voi näkyä asiantuntijoilla haluna kehittää ja innovoida, joka on erityisen tärkeää tämän tyyppisessä organisaatiossa, jonka menestys perustuu vahvasti tuotekehitykseen ja innovaatioihin. Suunnitteluasiantuntijat kuvasivatkin identifioitumisen seurauksia pyrkimyksinä löytää uusia ratkaisuja ja identifioitumisen koettiin näkyvän suunnittelutyössä myös tuottavuudessa. Asiantuntijat näkivät mahdollisen sitoutumisen puutteen hyvin ongelmalliseksi suunnittelijan työn toteuttamisessa. Karanika-Murray ym. (2015) ovat myös

todenneet, että organisaatioon identifioitumiseen liittyy halu edistää organisaation hyvinvointia, jolloin identifioitumisen puuttuminen voi aiheuttaa ristiriitoja motivaation ja organisaation tavoitteiden suhteen (Karanika-Murray ym., 2015).

*No lähinnä sillai esimerkiksi mä pyrin koko ajan hakemaan uusia keinoja ja uusia ratkaisuja... Niin jatkuvasti tarttee kehittää jotain uutta ja miettiä miks tää edellinen on tehty näin, voisko tän tehdä jotenki paremmin ja mikä se parempi keino vois olla. (H1)*

*Sen näkee sitten yleensä siinä omassa tekemisessä aikaan saamisessaki, että silloin kun on sitoutunut ja motivoitunut niin yleensä myös sitten tuottavuus on selkeästi parempi. (H3)*

*Jos sä tunnet et sä oot oikeesti sitoutunu tähän hommaan ja tykkäät antaa itestäs paljon, ni kylhän se myös tuottaa hedelmällisii ajatuksia, et sä et vaan puurra päivästä toiseen sitä samaa vaan koittaa myös tehdä jotain muitakin ratkaisuja ja koittaa just innovoida ja saada jotain uutta aikaan. Kyl mä sanoisin, että jos ei oo ollenkaa sitoutunu ni sit on tosi vaikee suunnittelijan työssä saada mitään uutta aikaan. Et jos ei pysty panostaa ihan kokonaan siihen ni se koko sun panos menee vaan siihen työtehtävän ylläpitoon, että sul ei oo sit ajatuksia tai aikaa miettii tai kehittää mitään uutta. (H10)*

Seuraavaan taulukkoon 6 on kerätty aineistosta havaittuja teemoja asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisen seurauksista sekä niihin liitetyjä sitaatteja asenteisiin ja käyttäytymisiin jaettuna.

Taulukko 6 Asiantuntijoiden identifioitumisen seuraukset

<b>Asenteet</b>	<b>Esimerkkejä teemasta aineistossa</b>
Motivaatio	"No motivaatioon varmasti ihan positiivinen vaikutus" (H5)
Priorisointi	"helposti priorisoi asioita sen työyhteisön tai oman työn eduksi" (H3)
Joustavuus	"jos työnantaja on valmis joustaa ni sit yleensä työntekijäki on valmis" (H10)
Organisaation edun ajattelu	"pyrkii tavallaan aina sen organisaation tai työpaikan niin kun etuun" (H3)
Positiivinen asenne	"niin tuntuu et on sitoutunut siihen työhön mitä tekee niin sitte on myös semmonen positiivinen asennekki" (H10)
<b>Käyttäytyminen</b>	<b>Esimerkkejä teemasta aineistossa</b>
Extra stepit	"yleensä silloin helpommin tulee otettua niitä extra steppejä" (H3)

Asiakaslähtöisyys	"se asiakas pistetään sinne aika korkeelle ja sil yritetään saada ne tavarat toimitettuu mitä se pyytää" (H6)
Yhteistyö	"otan vähän enemmän kontaktii myös muihin suunnittelijoihin tai tahoihin" (H5)
Innovointi	"mä pyrin koko ajan hakemaan uusia keinoja ja uusia ratkaisuja" (H1)
Laadukas työ	"se työ mitä tehdään, et tehdään laadukasta ja hyvää tuotetta" (H5)
Tuottavuus	"sillon kun on sitoutunut ja motivoitunut niin yleensä myös sitten tuottavuus on selkeästi parempi" (H3)

Yhteenvedona identifioitumisen seurauksista voidaan todeta, että kohdeorganisaation asiantuntijat vaikuttivat ajattelevan organisaation etua niin asenteissaan kuin käyttäytymisessään, selkeä aiempaakin kirjallisuutta tukeva ilmiö oli motivaation lisääntyminen. Ja kuten aiemmassa kirjallisuudessakin, tässäkin kohdeorganisaatiossa organisaatioon identifioitumisen seuraus vaikuttaa olevan työhön panostaminen ja organisaatiokansalainen käyttäytyminen.

Seuraavassa ja viimeisessä johtopäätökset ja pohdinta luvussa peilataan tässä luvussa käsitellyjä tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan, sekä tehdään päätelmiä tulosten pohjalta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ydinosaamisen säilyttämistä organisaatioon identifioitumisen kautta, ja lisätä ymmärrystä asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sen seurauksista, laadullisen tutkimuksen menetelmin. Lähestymistapa tutkimuksessa oli teorian kehittäminen, jonka mukaisesti tutkimus rakennettiin aiempaan tutkimukseen perustuvia käsitteitä hyödyntämällä, jättäen kuitenkin tilaa myös yllätyksille. Tutkimuksessa yhdistettiin Slussin & Ashforthin (2008) näkemyksen mukaisesti sosiaalinen identiteettiteoria ja sosiaalinen vaihtoteoria. Näiden toisiaan täydentävien teorioiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

1. Miten asiantuntijat kokevat organisaatioon identifioitumisen?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumiseen?
3. Mitä seurauksia asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisella on?

Asiantuntijat vaikuttivat tuntevan ylpeyttä organisaatiosta ja kuvailivat identifioitumista dynaamisena ilmiönä, joka aaltoilee erinäisten tekijöiden seurauksena. Identifioitumiseen vaikuttavissa tekijöissä arvostus ja työn mielekkyys nousivat vahvasti esiin, identifioitumisen heikentymistä vaikutti aiheuttavan epävarmuus ja yhteyden heikkeneminen työyhteisöön. Mielenkiintoisena ja uutena löydöksenä tuloksista nousi vaikeiden kokemusten vaikutus identifioitumista vahvistavana tekijänä. Identifioitumisen seuraukset olivat paljolti liitettävissä organisaatiokansalainainen käyttäytymiseen sekä motivaatioon. Seuraavaksi tuloksia käydään läpi tarkemmin tutkimuskysymysten ohjaamana aiempaan tutkimukseen ja teoriaan peilaten.

#### 5.1.1 Asiantuntijoiden organisaatioon identifioitumisen kokemukset

Organisaatioon identifioitumisen kokemuksia selvitetessä kohdeorganisaation suunnitteluasiantuntijoista osa tunnisti identifioituvansa organisaatioon kokonaisuutena, mutta osa pikemminkin työhön tai tuotteen toimittamiseen asiakkaalle, vaikka selkeästi myös yrityksen menestys oli heillekin tärkeää. Ilmiö ja pieni ristiriitaisuus kommentoissa saattaa johtua siitä, että ensisijainen identifioitumisen kohde onkin muu kuin organisaatio tai ettei varsinaista identifioitumisen kohdetta tunnisteta, mutta yksi syy saattaa olla myös ettei haluta



osoittaa tai kokea liian vahvaa sitoutumista organisaatioon johtuen ehkä pelosta, että organisaatio käyttää sitä hyväkseen. Tätä liian vahvaa sitoutumista organisaatioon yksi haastateltavista kuvasikin seuraavasti: ”työpaikkaan ei saisi ikinä tavallaan henkisesti tasolla tai semmoisella sitoutua tiedätkö mitä mä tarkoitan, emotionaalisella tasolla, että jos työpaikka tekee sulle pahaa ja sä olet emotionaalisella tasolla sitoutunu niin sä annat sitä anteeksi...täytyy välillä yrittää kylmätä päätä ja miettiä...onko se rationaalinen ajattelu oikea termi” (H8). Tämä pelko, että organisaatio käyttää hyväkseen hyvin vahvaa sitoutumista perustunee sosiaaliseen vaihtoteoriaan ja vastavuoroiseen toimintaan, jotka ovat molempia osapuolia palkitsevia (Cropanzano & Mitchell, 2005), eli ei haluta että omat palkitsevat toimet olisivat vahvempia kuin toisen osapuolen. Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että organisaatio voidaan kokea etäisempänä ja identifioituminen tapahtuu helpommin itselle läheisempiin alemman tason kohteisiin (Ashforth, 2016).

Monen haastateltavan vastauksista ilmeni ylpeys yrityksen tuotteista, menestyksestä sekä kuulumisesta organisaatioon. Eräs haastateltava esimerkiksi kuvasi miten yritys ”säästi maailmaa ja virran hukkaamista” (H7). Dutton ym. (1994) ovatkin tuoneet esiin, että vahvasti identifioituneet yksilöt voivat kokea ylpeyttä kuuluessaan organisaatioon, jolla uskotaan olevan sosiaalisesti arvostettuja ominaisuuksia. Ylpeyden tunteen kokemus näkyy vahvasti myös Maelin asteikossa (Mael & Tetrick, 1992), johon on sisällytetty väittämiä kuten ”organisaation onnistumiset ovat minun onnistumisiani” ja ”kun joku kehuu organisaatiota, se tuntuu henkilökohtaiselta kohteliaisuudelta”. Ylpeyden tunne vaikuttaa siis olevan keskeinen signaali osoittamaan organisaatioon identifioitumista. Mielenkiintoinen havainto oli, että eniten me-puhetta käyttäneet henkilöt myös toivat selkeimmin esiin ylpeyden organisaatiosta, jotka ovat molemmat Maelin (Mael & Tetrick, 1992) organisaatioon identifioitumista mittaavassa asteikossa käytettyjä käsitteitä.

Poiketen aiemmasta asiantuntijoihin kohdistetusta tutkimuksesta (Mazumder ym., 2021), tämän kohdeorganisaation asiantuntijoille vaikutti olevan merkityksellistä myös se, mitä ulkopuoliset ajattelevat organisaatiosta. Eräs haastateltava kuvaili, että ”sitten kun ihmiset kyselee missä on töissä niin aika usein, jos sä sanot yrityksen nimen, niin moni rupeaa tietämään”. Tätä ulkoisen imagon merkitystä voisi tukea ajatus, että identifioitumista heikentäväksi tekijäksi nostetut yt-neuvottelut voidaan nähdä negatiivisena signaalina organisaatiosta myös ulkopuolisille, heikentäen organisaation houkuttelevuutta identifioitumisen kohteena. Dutton ym. (1994) ovat esittäneet, että kun yksilö kokee että organisaatio nähdään ulkopuolisten silmissä positiivisesti erottuvana, identifioituminen

vahvistuu. Heidän mukaansa yksilö voi esimerkiksi nähdä organisaation tuottavan arvostettavia tuloksia (Dutton ym., 1994), kuten eräs haastateltava tässäkin tutkimuksessa toi esiin: ”Ihan oikeasti me tehdään hienoja juttuja, jost me voidaan olla ihan rehellisesti ylpeitä” (H1).

Ylpeyden tunteen ja me-puheen lisäksi organisaatioon identifioitumiseen on aiemmin liitetty organisaation arvojen sisällyttäminen minäkuvaan (Lee ym., 2015). Tämän tutkimuksen aineistossa moni asiantuntija kuvasi miten henkilökohtaiset arvot vastaavat organisaation arvoja, ja he kokivat yhteneväisten arvojen ansiosta viihtyvänsä yrityksessä sekä voivansa olla siellä omia itsejään. Vaikuttikin siltä, että arvojen yhdenmukaisuus voi myös toimia asiantuntijoiden identifioitumista vahvistavana tekijänä. Tätä tukee myös aiempi kirjallisuus. Beshavorin (2014) mukaan, kun työntekijät kokevat heidän tärkeiksi näkemiensä arvojen toteutuvan organisaation toiminnassa, he arvostavat jäsenyyttään organisaatiossa ja kokevat identifioitumista. Myös Mael & Ashforth (1995) ovat todenneet sosiaalisen ryhmän arvojen sisäistämisen johtavan ryhmään identifioitumiseen, ja Hom ym. (2012) ovat esittäneet organisaation arvojen sopivuuden minäkuvaan vahvistavan sisäistä halua pysyä organisaatiossa.

Organisaatioon identifioitumisen dynaamisuus ilmeni hyvin haastatteluissa, kun asiantuntijat kuvailivat sitoutumisen ja kuuluvuuden tunteen käyneen välillä esimerkiksi organisaatiouudistuksen tai täyden etätyövaiheen yhteydessä alempana, ja vahvistuneen taas sen jälkeen. Muutama asiantuntija kuvasi organisaatioon identifioitumisen vahvistuneen työuran aikana vuosien myötä, kun suunnittelutyöhön sekä organisaatioon on päässyt syvemmälle ja erilaiset kokemukset ovat juurruttaneet organisaatioon. Arvoihinkin liittyen yksi haastateltava totesi, että ”mitä pidempi historia firmal on, ja mitä pidempään niitä hommia on tehny, ni ehkä on niis arvois helpompi pysyy” (H4). Tästä päätellen ajan myötä tapahtuva organisaatioon identifioitumisen vahvistuminen toteutuu myös arvojen vahvemman omaksumisen kautta. Tämän tutkimuksen havaintoa tukien, aiemmissa tutkimuksissa myös Mael & Tetrick (1992) ovat havainneet positiivisen yhteyden organisaatiouran ja organisaatioon identifioitumisen välillä. Arnold & Randall (2010) ovatkin esittäneet, että uran pituus organisaatiossa voi toimia työntekijän ja organisaation välisen suhteen mittarina, sekä kertoa työntekijän aiemmasta käyttäytymisestä sitä kautta, että työntekijä ei ole vuosien aikana hakeutunut muualle töihin. Näistä aiemman teorian sekä tämän tutkimuksen havainnoista voisi päätellä, että aika voi usein toimia identifioitumista vahvistavana tekijänä, jollei jokin tapahtuma kuten havainto arvojen ristiriitaisuudesta heikompana ajankohtana,

aiheuta psykologisen sopimuksen rikkomusta tai etäännyttä organisaatiota työntekijän identiteetistä.

Sitoutumisen kohteeseen liitettyä mahdollista liian vahvan sitoutumisen pelkoa lukuun ottamatta, näkemykseni mukaan kaikki edellä mainitut organisaatioon identifioitumisen kokemukset ylpeyden tunne, me-puhe, arvot, ulkoinen imago ja dynaamisuus, voidaan liittää sosiaaliseen identiteettiteoriaan. Pratt (1998) on todennut, että yksilöt haluavat nähdä itsensä positiivisesti ja Dutton ym. (1994), että yksilön näkemys organisaatiosta vaikuttaa näkemykseen itsestä, joten ylpeyden tunne liittyy selkeästi näkemykseen itsestä eli identiteettiin. Me-puheen voi liittää Prattin (1998) havaitsemaan ihmisen tarpeeseen kuulua sosiaaliseen ryhmään. Pratt (1998) on myös esittänyt, että identifioituminen voi tapahtua yksilön ja organisaation arvojen samankaltaisuuden kautta tai kun yksilö omaksuu arvot muokkaamalla minäkäsitystään. Nämä molemmat, me-puhe ja arvot, siis liittyvät selkeästi sosiaaliseen identiteettiteoriaan. Ulkoinen imago liittyy myös identiteettiin, Dutton ym. (1994) ovat todenneet, että mitä yksilö ajattelee muiden ajattelevan organisaatiosta, vaikuttaa siihen mitä yksilö ajattelee itsestään. Identifioitumisen dynaamisuuteen liittyen Kreiner ym. (2006) ovat todenneet sekä yksilöiden että organisaatioiden olevan dynaamisia, ja työntekijöiden joutuvankin jatkuvasti sopeuttamaan henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin välisiä rajoja. Näihin aiempiin teoreettisiin havaintoihin perustuen, asiantuntijoiden kokemusten organisaatioon identifioitumisesta voi katsoa perustuvan sosiaaliseen identiteettiteoriaan.

### 5.1.2 Organisaatioon identifioitumiseen vaikuttavat tekijät

Organisaatioon identifioitumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät kulminoituivat tässä tutkimuksessa hyvin vahvasti arvostukseen. Asiantuntijoiden mielestä arvostus näkyi palkassa, palautteenannossa ja joustavuudessa. Näiden tutkimuksessa esiin tulleiden tekijöiden voidaan katsoa liittyvän sosiaaliseen vaihtoteoriaan, Cropanzano & Mitchell (2005) ovat esittäneet sosiaalisen vaihdannan perustuvan molempia osapuolia palkitseviin toimiin ja suhteisiin. Eräskin haastateltava kuvasi joustavuutta selkeästi sosiaaliseen vaihdantaan perustuvasti ”ehkä se on tervettä et firma käyttää mua hyväkseen ja mä käytän firmaa hyväkseni, niinhän se oikeasti toimii” (H8). Moni totesi tässä tutkimuksessa lisäksi, että palkkaa tärkeämpi on kokemus siitä, että työntekijöiden huolen aiheita kuunnellaan, ja että on mukava työpaikka. Tätä tukee myös aiempi kirjallisuus, esimerkiksi Zagencykin ym. (2021) tutkimuksessa todettiin, että koettu organisaation tuki ja eettiseksi koettu työympäristö vahvistavat organisaatioon identifioitumista ja affektiivista sitoutumista. Eettinen

työympäristö (Teng ym., 2020) ja koettu organisaation tuki (Zagenczyk ym., 2021), on liitetty sosiaalisen vaihtoteorian mukaiseen vaihdantaan ja vastavuoroiseen toimintaan. Vaikka van Knippenbergin & Sleebosin (2006) mukaan sosiaaliseen vaihtoteoriaan perustuvat motivoitumiset vaikuttavat sitoutumiseen muttei juurikaan identifioitumiseen, nämä esiin tulleet tekijät kuitenkin viittaisivat siihen, että myös vaihdantaan liitetty toiminta vahvistaa identifioitumista.

Identifioitumista heikentävissä tekijöissä tämän tutkimuksen aineistosta nousi merkittäviksi tekijöiksi epävarmuus työpaikasta, vaihtuvuus ja etätyöt. Epävarmuuden on aiemmassa kirjallisuudessa todettu vaikuttavan negatiivisesti organisaatioon identifioitumiseen (Piccoli ym., 2017), joten tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä aiempaa havaintoa. Epävarmuuden työpaikasta on aiemmin todettu lisäksi vaikuttavan vahingollisesti suoriutumiseen ja lähtöaikeisiin (Staufenbiel & König, 2010), joten epävarmuus on todennäköisesti ollut yksi vaikuttava tekijä vaihtuvuuden lisääntymiseen kohdeorganisaatiossa. Yksi haastateltavista toi esille miten organisaation arvot punnitaan silloin, kun organisaatiolla ei mene hyvin. Besharov (2014) onkin omassa tutkimuksessa todennut identifioitumisen heikkenevän mikäli yksilö kokee, että organisaatio toimii hänen tärkeiksi kokemiaan arvoja vastaan. Tätä vahvistaen, myös tässä tutkimuksessa haastateltu asiantuntija totesi hänen sitoutumisensa, motivaationsa sekä innovatiivisuutensa jonkin verran heikentyneen vuosien varrella. Arvojen vastaisesti toimiminen voidaan kokea myös psykologisen sopimuksen rikkomuksena, jonka on nähty heikentävän identifioitumista (Ng, 2015). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan osapuolten välisiä velvollisuuksia, ja psykologisen sopimuksen rikkomuksella sitä, kun toinen osapuoli kokee ettei toinen ole täyttänyt velvollisuuksiaan (Morrison & Robinson, 1997).

Osaan haastateltavista organisaation muutokset ovat aineiston analyysin perusteella vaikuttaneet identifioitumista vahvistavasti, ja osaan heikentävästi. Samat asiat ovat saattaneet siis olla toisille positiivisia ja toisille negatiivisia muutoksia, kuten haastateltavista yksi totesi nykyisen kasvaneen ja toiminnaltaan selkeytyneen organisaation sopivan itselleen paremmin, ja toinen taas heikommin. Tässä näkyy juurikin yksilön identiteetin sopivuus muuttuneeseen organisaatioon ja muuttuneeseen organisaation identiteettiin. Toisilla yksilöillä organisaation muutokset ovat tuoneet organisaation identiteettiä lähemmäs heidän omaansa vahvistaen identifioitumista, ja toisilla taas etäännyttäneet heikentäen identifioitumista. Tässä voidaan katsoa, että identifioituminen prosessina, eli yksilön identiteetin mukauttaminen sosiaalisen ryhmän identiteettiin sopivaksi, ei ole identifioitumisensa heikentyneeksi kokeneella ainakaan

vielä täysin onnistunut (Kreiner ym., 2006). Tutkimuksen tuloksista herää vielä ajatus, että muutosten vaikutukset identifioitumiseen saattavat olla pienemmät silloin kun henkilö ei ole niin vahvasti identifioitunut, eli liittänyt organisaation jäsenyyttä minäkäsitykseensä kognitiivisesti tai emotionaalisesti (Riketta, 2005). Eräs haastateltavista totesi organisaation merkitsevän hänelle lähinnä työpaikkaa, ja kyseinen henkilö ei juuri edes muistanut organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Muutokset vaikuttavat siis yksilön ja organisaation identiteetteihin ja niiden linkittymiseen niitä joko lähentäen tai etäännyttäen, katson siis muutosten vaikutusten perustuvan sosiaaliseen identiteettiteoriaan.

Mielenkiintoinen ja uusi löydös, mikä ei aiemmassa kirjallisuudessa ole saanut niin paljon huomiota oli, miten asiantuntijat kokivat vaikeiden aikojen ja kokemusten vahvistaneen heidän identifioitumistaan entisestään. Ashforth (2020) on tuonut esiin kriisitilanteisiin liittyen, että kun organisaatio auttaa työntekijöitä vaikeana aikana, työntekijät haluavat toimia vastavuoroisesti, mikä vahvistaa identifioitumista. Kuitenkaan varsinaisesti aihetta miten erilaiset, erityisesti vaikeat kokemukset, vahvistavat psykologista suhdetta organisaatioon ei vaikuta olevan juurikaan tutkittu. Miksi tällaista havaintoa ei ole aiemmassa tutkimuksessa tullut esiin johtune siitä, ettei aiemmin ole päästy tutkimaan kohdeorganisaatioita, joissa on tapahtunut vuosien varrella näin paljon muutoksia, eikä tavoitettu organisaation jäseniä, jotka pystyvät arvioimaan näiden muutosten vaikutusta vuosien varrella. Näin ollen tämä tutkimus tuo aiempaan teoriaan uutta näkökulmaa, ja avaa uraa uudelle tutkimuslinjalle organisaatioon identifioitumiseen liittyen.

Pohdittaessa mistä tällainen yllättävä ilmiö voisi johtua, yksi selitys voisi löytyä sosiaalisesta vaihtoteoriasta. Cropanzanon & Mitchellin (2005) mukaan sosiaalinen vaihtoteoria perustuu kahdenvälisiin toimiin, jotka johtavat molemminpuoliseen kiintymyssuhteeseen. Tästä voisi ajatella Ashforthin (2020) havaintoonkin perustuen, että vaikeat hetket ja organisaation lojaliteetti organisaatioon jäljelle jääneitä työntekijöitä kohtaan koetaan toimintana, johon tulee vastata vastavuoroisella käyttäytymisellä esimerkiksi sitoutumalla yritykseen. Nämä molemminpuoliset toimet johtavat kiintymyssuhteeseen, mikä voidaan nähdä myös organisaatioon identifioitumisena. Identifioitumisen vahvistuminen vaikeiden hetkien myötä voisi perustua myös Karanika-Murray ym. (2015) esiin tuomaan tekijään, että yksilöt voivat identifioitua ryhmiin vähentääkseen epävarmuutta. Epävarmuuden vähentäminen voidaan liittää psykologiseen turvallisuuteen, jonka on taas katsottu pohjautuvan sosiaaliseen identiteettiteoriaan. Tätä tukee myös Lian ym. (2022) tutkimus Covid-19 vaikutuksista. Heidän tutkimuksensa mukaan Covidin aiheuttama epävarmuus korostaa työntekijöiden

samaistumista toisiinsa vahvistaen organisaatioon identifioitumista. Aihetta tulisi kuitenkin tutkia laajemmin, jotta vaikeiden kokemusten vaikutusta ymmärrettäisiin syvällisemmin, ja näkisinkin että ilmiön syvempi tarkastelu vaatii sekä sosiaalisen identiteettiteorian että sosiaalisen vaihtoteorian yhdistämistä.

### 5.1.3 Organisaatioon identifioitumisen seuraukset

Organisaatioon identifioitumisen seuraukset vastasivat kohdeorganisaation asiantuntijoiden kokemuksissa hyvin pitkälti aiemmassa kirjallisuudessa havaittuja seurauksia. Organisaatioon identifioituminen on aiemmassa kirjallisuudessa yhdistetty vahvasti organisaatiokansalainen käyttäytymiseen (van Dick ym., 2006), ja myös kohdeorganisaatiossa asiantuntijat kertoivat panostamisesta, joustavuudesta sekä työnkuvan ulkopuolisesta kehittämistyöstä.

Kirjallisuudessa organisaatioon identifioitumisen seurauksiin on liitetty organisaation edun ajattelu (Ashforth, 2016; Karanika-Murray ym., 2015), ja tämä näkyikin tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden työskentelyn priorisoinnissa yrityksen hyväksi sekä niinsanotuissa extra stepeissä ja organisaatiokansalainen käyttäytymisessä. Lisääntynyt yhteistyö organisaation sisällä on myös tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa identifioitumisen seuraukseksi (Dutton ym., 1994), ja tämäkin ilmeni suunnitteluasiantuntijoiden kommenteista. Dutton ym. (1994) ovat selittäneet yhteistyön lisääntymisen liittyvän haluun säilyttää organisaatio elinvoimaisena tulevaisuudessakin. Tähänkin liittyy siis organisaation edun ajattelu sekä oman ja organisaation jaettu kohtalo (Mazumder ym., 2021). Tästä voisi päätellä, että yksilön ja organisaation identiteettien linkittyminen saa toimimaan organisaation edun mukaisesti, kun halutaan organisaatiolle jatkuvuutta ja menestystä, joten tällainen toiminta voi perustua sosiaaliseen identiteettiteoriaan. Kuitenkin joustavuutta kuvailtiin sosiaaliseen vaihtoteoriaan liitetyn vastavuoroisen toiminnan kautta, joten myös seurauksia on hyvä tarkastella molempien teorioiden kautta.

### 5.1.4 Loppupäätelmät

Tutkimuksen tuloksista voisi ajatella, että erityisesti henkilöt, joiden kommenteissa yhdistyivät me-puhe sekä ylpeys organisaatiosta ja sen tuotteista, ovat vahvasti organisaatioon identifioituneita. Asiantuntijat, jotka painottivat enemmän sosiaaliseen vaihtoteoriaan liittyviä joustavuutta ja palkkaa, voisivat olla ehkä enemmänkin asenteellisesti sitoutuneita organisaatioon. Aineistosta oli kuitenkin havaittavissa, että moni henkilö, joka ei painottanut ylpeyttä ja me-puhetta, koki kuitenkin organisaation arvojen vastaavan hyvin heidän omaa

minäkuvaansa. Lisäksi identifioitumista vahvistavissa tekijöissä oli paljon yhtäläisyyksiä eri vastaajien välillä. Näistä päätellen katsoisin, että tämä tutkimus tukee Slussin ja Ashforthin (2008) väitettä, että identifioitumista tulisi tarkastella niin sosiaalisen identiteettiteorian kuin sosiaalisen vaihtoteorian kautta. Tulevaisuudessa olisikin hyvä lisätä tutkimusta siitä miten sosiaalisen vaihtoteorian tekijät ja sosiaalisen identiteettiteorian tekijät yhdessä vaikuttavat organisaatioon identifioitumiseen toisiaan todennäköisesti vahvistavasti. Myöskään tutkimuksessa tehtyä yllättävää löydöstä vaikeiden kokemusten vaikutuksesta identifioitumista vahvistavasti, ei välttämättä olisi tehty ilman näiden teorioiden yhdistämistä, ja tämän ilmiön jatkotutkimukset vaativatkin tarkastelua molempia teorioita hyödyntäen.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetti ja validiteetti on perinteisesti liitetty määrällisiin tutkimuksiin, mutta on todettu että näitä käsitteitä voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen (Spiers ym., 2018). Validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseen laadullisessa tutkimuksessa liittyy myös tutkimuksen toteuttaminen eettisesti (Merriam & Tisdell, 2016). Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa perustuu aineiston vastaavuuteen eli aineiston tulee tukea analyysiä. Validiteetti taas liittyy aineiston tarkoituksenmukaisuuteen tarkoittaen sitä, että aineistosta saadaan tarkasti kuvattua osallistujien kokemuksia välittömässä kontekstissaan sekä välittömän kontekstin yli. (Spiers ym., 2018.) Myös Shenton (2004) on todennut artikkelissaan, että laadullisen tutkimuksen arviointiin on laajasti hyväksytty Guban (1981) neljä kriteeriä, jotka ovat uskottavuus liittyen sisäiseen validiteettiin, siirrettävyys liittyen ulkoiseen validiteettiin tai yleistettävyyteen, luotettavuus liittyen reliabiliteettiin ja vahvistettavuus liittyen objektiivisuuteen.

Shentonin (2004) mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettiin liittyy tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaus, jotta lukijat voivat arvioida käytettyjen menetelmien soveltuvuutta. Tutkimusprosessi on kuvattu menetelmäosassa mahdollisimman tarkasti, kuitenkin ottaen huomioon tutkimusorganisaation ja haastateltujen henkilöiden yksityisyys. Aineiston keräämiseksi tutkimuksessa haastateltiin kymmentä suunnitteluasiantuntijaa, jonka voi katsoa olevan 16 henkilön osastosta hyvä määrä sekä riittävä määrä myös tällaista laadullista pro gradu -tutkimusta varten. Kaikki haastatellut henkilöt ovat työskennelleet jo useamman vuoden organisaatiossa ja sen suunnitteluosastolla, joten haastateltavilla oli riittävän pitkä kokemus organisaatiossa arvioidakseen omaa identifioitumistaan sekä siihen vaikuttaneita tekijöitä ja sen seurauksia. Analyysin tueksi tutkimuksessa on esitetty suoria lainauksia

haastateltavien kommenteista, ja aineistosta ilmeni yllättäviäkin tekijöitä minkä laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 3). Katsoisin aineiston vastaavan hyvin tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tukevan tehtyä analyysiä, joten tutkimuksen reliabiliteetti toteutui hyvin.

Validiteetti tässä tapaustutkimuksessa toteutui siinä mielessä, että tutkimuksessa onnistuttiin tekemään syvälinen kuvaus haastateltavien kokemuksista organisaatioon identifioitumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen seurauksista käyttäen aiemmissa tutkimuksissa onnistuneesti organisaatioon identifioitumisen liitettyjä käsitteitä ja rakenteita. Aineisto on validi myös siinä mielessä, että organisaatioon identifioitumisen kokemusten tutkimiseen soveltuu hyvin poikittaistutkimus, koska tutkimushetken tulkinnat aiemmista tapahtumista vaikuttavat identifioitumisen kokemukseen (Bednar ym., 2020). Koska tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, ja organisaation historia ja olosuhteet ovat yksilöllisiä, ei tulokset sellaisenaan ole yleistettävissä kontekstin ulkopuolelle, mikä ei yleensä olekaan laadullisen tutkimuksen tavoite (Merriam & Tisdell, 2016, ss. 37–38). Shenton (2004) onkin todennut, että koska laadullinen tutkimus kohdistuu vain pieneen määrään yksilöitä tietyssä ympäristössä, on mahdotonta todentaa, että tulokset ja johtopäätökset olisivat soveltuvia toisiin tilanteisiin ja kohteisiin. Hän toteaa kuitenkin, että tässäkin tutkimuksessa toteutettu tarkka kuvaus tutkimuksen kohteesta auttaa lukijoita arvioimaan missä määrin kohde on samankaltainen kuin jonkin toinen kohde ja tilanne (Shenton, 2004).

Shenton (2004) on liittänyt laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen objektiivisuuden, eli tulosten tulisi kuvata nimenomaan haastateltavien näkemyksiä eikä tutkijan näkemyksiä. Tähän liittyen haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan avoimesti ilman johdattelua, ja tuloksia pyrittiin tulkitsemaan abduktiivisesti myös teoriaan peilaten. Laadullisen tutkimuksen tuloksia tulisikin Shentonin (2004) mukaan arvioida aiempiin tutkimuksiin verraten. Temaattiselle analyysille on todettu kuitenkin olevan tyypillistä, että teemojen nouseminen aineistosta riippuu tutkijan tulkinnoista ja samasta aineistosta saatetaan saada toisistaan eriäviä tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioimisen kannalta tuleekin ottaa huomioon, että tutkimus on toteutettu oman työnantajan organisaatiossa, jolloin omat tiedot ja kokemukset sekä subjektiiviset näkemykset ovat saattaneet vaikuttaa tulkintoihin. Lisäksi haastateltavien avoimuuteen ja vastauksiin, anonymiteetin ja luottamuksellisuuden korostamisesta huolimatta, on saattanut jonkin verran vaikuttaa se, että haastattelija edustaa yrityksen henkilöstöosastoa.



Jatkotutkimuksia ajatellen, tutkimuksessa nousi esiin vaikeiden kokemusten identifioitumista vahvistava vaikutus, jota olisi tämän uuden ilmiön ymmärryksen lisäämisen vuoksi hyvä tutkia lisää. Niin tätä ilmiötä, kuin yleensäkin organisaatioon identifioitumista, tulisi tämän tutkimuksen tulosten vahvistamana tarkastella sekä sosiaalista identiteettiteoriaa että sosiaalista vaihtoteoriaa hyödyntäen. Tämän lisäksi tutkimusta toteuttaessa heräsi ajatus siitä, että miten organisaatioon identifioituminen eroaa organisaation menestyksen kannalta keskiössä olevien ydinosaajien ja esimerkiksi organisaation tukitoiminnoissa työskentelevien välillä. Tukitoiminnoissa työskentelevien voi olla vaikeampi havaita oman panoksen vaikutus kokonaisuuteen, joka voi vaikuttaa identifioitumiseen.

### **5.3 Yhteenveto**

Tämä tutkimus tarjoaa syvällisen ja kokonaisvaltaisen katsauksen kohdeorganisaation suunnitteluasiiantuntijoiden identifioitumisen kokemuksista. Vaikka tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja on näin ollen kattava kuvaus vain kyseisessä kontekstissa, antaa se kuitenkin viitteitä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden identifioitumiseen ja millaisia seurauksia asiantuntijoiden identifioitumisella on. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan yksilön ja organisaation välistä psykologista suhdetta pääasiassa vain joko sosiaalisen vaihtoteorian tai sosiaalisen identiteettiteorian kautta, mutta tässä tutkimuksessa nämä teoriat yhdistyvät, ja antavat tulevaisuuden tutkimukseen myös viitteitä, miten teoriat täydentävät toisiaan. Tutkimuksen tuloksista löytyi uusi ilmiö vaikeiden kokemusten vaikutuksesta identifioitumista vahvistavasti, joten sekä tämän löydöksen että teorioiden yhdistämisen kautta, tämä tutkimus tuottaa täydentävää tietoa sekä uusia tutkimussuuntia tieteelliseen tutkimukseen, mutta voi tarjota myös muille yrityksille lisäymmärrystä organisaatioon identifioitumisen rakentumisesta ja merkityksestä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa.

## Lähteet

- Agerholm Andersen, M. (2012). A multidimensional model for analyzing employee identification with corporate values: A qualitative reception analysis approach. *Asia Pacific journal of marketing and logistics*, 7(2), 209–230. <https://doi.org/10.1108/17465641211253101>
- Aitken, K., & von Treuer, K. (2021). Leadership behaviours that foster organisational identification during change. *Journal of organizational change management*, 34(2), 311–326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>
- Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>
- Arnold, John., & Randall, Ray. (2010). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). Pearson.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of leadership & organizational studies*, 23(4), 361–373. <https://doi.org/10.1177/1548051816667897>
- Ashforth, B. E. (2020). Identity and Identification During and After the Pandemic: How Might COVID-19 Change the Research Questions we Ask? *Journal of management studies*, 57(8), 1763–1766. <https://doi.org/10.1111/joms.12629>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization science (Providence, R.I.)*, 23(3), 743–757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>

- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting Identification in Motion: A Dynamic View of Organizational Identification. *Organization science (Providence, R.I.)*, *31*(1), 200–222. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1276>
- Besharov, M. L. (2014). The relational ecology of identification: How Organizational identification emerges when individuals hold divergent values. *Academy of Management journal*, *57*(5), 1485–1512. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0761>
- 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>
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of personality and social psychology*, *37*(1), 12–24. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.12>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, *31*(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Giorgio, A., Barattucci, M., Teresi, M., Raulli, G., Ballone, C., Ramaci, T., & Pagliaro, S. (2022). Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. *Journal of community & applied social psychology*. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>
- de Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European journal of social psychology*, *39*(4), 540–557. <https://doi.org/10.1002/ejsp.553>
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative science quarterly*, *39*(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- 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>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research* (s. xii). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>

- Fisher, G., & Aguinis, H. (2017). Using Theory Elaboration to Make Theoretical Advancements. *Organizational research methods*, 20(3), 438–464.  
<https://doi.org/10.1177/1094428116689707>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication & Technology*, 29(2), 75–91. <https://doi.org/10.1007/BF02766777>
- Hall, D. T. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational types. *Administrative science quarterly*, 17(3), 340.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- HOMANS, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *The American journal of sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: Implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130.  
<https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017>
- Kovoor-Misra, S., Gopalakrishnan, S., & Zhang, H. (2021). Staying grounded! Organizational identification and perceived control during crises. *Journal of organizational change management*, 34(2), 366–384. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0196>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where Is the "Me" among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. *Academy of Management journal*, 49(5), 1031–1057. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22798186>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

- Lee, E.-S., Park, T.-Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological bulletin*, *141*(5), 1049–1080. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lewin, Kurt. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Brothers.
- Lian, H., Li, J. (Kassie), Du, C., Wu, W., Xia, Y., & Lee, C. (2022). Disaster or Opportunity? How COVID-19-Associated Changes in Environmental Uncertainty and Job Insecurity Relate to Organizational Identification and Performance. *Journal of applied psychology*, *107*(5), 693–706. <https://doi.org/10.1037/apl0001011>
- Ma, C., Yang, B., & Shen, Y. (2022). Linking Organizational Identification With Employee Outcomes A Moderated Mediation Model. *Journal of personnel psychology*, *21*(4), 175–184. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000300>
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, Organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, *48*(2), 309–333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and psychological measurement*, *52*(4), 813–824. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley.
- Mazumder, T., Nanda Agarwal, M., & Sharma, T. (2021). Organizational identification of knowledge workers in India: Causes, consequences and the relevance of context. *Personnel review*, *51*(3), 1020–1040. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0255>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (Fourth edition.). Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational psychology review*, *6*(3), 215–247. <https://doi.org/10.1177/2041386615584009>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management review*, *22*(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180265>

- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 88, 154–163.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational identification. *Personnel review*, 46(8), 1508–1522. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0120>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pratt, M. G. (1998). *To Be or Not to Be?: Central Questions in Organizational Identification* (s. 171). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231495.n6>
- Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management journal*, 52(5), 856–862.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44632557>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schepers, J., Vries, J., Raassens, N., & Langerak, F. (2022). The innovative work behavior of external technology experts in collaborative R&D Projects: Uncovering the role of multiple identifications and extent of involvement. *The Journal of product innovation management*, 39(6), 797–823. <https://doi.org/10.1111/jpim.12640>
- Schreier, M. (2013). *Qualitative Content Analysis*. 170–183.  
<https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>

- Shaikh, E., Brahmi, M., Thang, P. C., Watto, W. A., Trang, T. T. N., & Loan, N. T. (2022). Should I Stay or Should I Go? Explaining the Turnover Intentions with Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Identification and Organizational Commitment. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(10), 6030. <https://doi.org/10.3390/su14106030>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How Relational and Organizational Identification Converge: Processes and Conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823,919-920. ProQuest Central.
- Spiers, J., Morse, J. M., Olson, K., Mayan, M., & Barrett, M. (2018). Reflection/Commentary on a Past Article: “Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research”: [Http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/160940690200100202](http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/160940690200100202). *International journal of qualitative methods*, 17(1), 160940691878823. <https://doi.org/10.1177/1609406918788237>
- Staufenbiel, T., & König, C. J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 101–117. <https://doi.org/10.1348/096317908X401912>
- Subba, D. (2019). Antecedent and consequences of organizational identification: A study in the tourism sector of Sikkim. *Future business journal*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s43093-019-0005-5>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Teng, C.-C., Lu, A. C. C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International journal of contemporary hospitality management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Valle, M., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. *Organization management journal*, 17(3), 153–166. <https://doi.org/10.1108/OMJ-02-2020-0874>
- van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British journal of management*, 17(4), 283–301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 171–191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- 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>
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., & Dick, R. van. (2008). *Organizational Identification as a Determinant of Customer Orientation in Service Organizations*.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: Perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *International journal of human resource management*, 32(22), 4752–4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Identifioituminen

- Miten ymmärrät organisaatioon sitoutumisen ja mitä sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa sinulle?
- Mitä sinulle merkitsee olla tämän organisaation jäsen?
- Missä määrin koet organisaation tavoitteiden ja elettyjen arvojen vastaavan omia tavoitteitasi ja arvojasi?

#### Identifioitumiseen vaikuttavat tekijät

- Minkälaisessa tilanteessa olet tuntenut kuuluvuutta organisaatioon?
- Minkälaiset asiat ovat lisänneet haluasi pysyä organisaatiossa / lähteä organisaatiosta?
- Onko sitoutumisesi viime aikoina vahvistunut vai heikentynyt?
- Ovatko työpaikalla tapahtuneet muutokset vaikuttaneet sitoutumiseesi?
- Miten etätyö on vaikuttanut sitoutumiseesi ja kuuluvuuden tunteeseesi?
- Minkälaisen asian voisit ajatella vahvistavan haluasi pysyä organisaatiossa?

#### Organisaatioon identifioitumisen seuraukset

- Miten koet tämän hetken sitoutumisesi näkyvän työskentelyssäsi?
- Miten mahdollinen sitoutumisesi muuttuminen näkyy työskentelyssäsi?