



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Oona Malja

**”Yhteisöllisyyttä ei voi väkisin synnyttää, mutta
sille voi antaa mahdollisia kasvualustoja.”**

Työyhteisöviestinnän tukitoimet julkisella sektorilla

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Oona Malja		
Tutkielman nimi:	”Yhteisöllisyyttä ei voi väkisin synnyttää, mutta sille voi antaa mahdollisia kasvualustoja.”: Työyhteisöviestinnän tukitoimet julkisella sektorilla		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Teija Waaramaa		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	98

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa selvitettiin monipaikkaisen Digi- ja väestötietoviraston työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä ja työyhteisöviestinnän toimista. Kahden tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin: 1) Tavoitetaanko työntekijät valituilla toimilla ja 2) Millaiset toimet koetaan vahvistavan yhteisöllisyyden kokemusta. Tutkimuksen keskiössä oli monipaikkaisessa eli hybridissä organisaatiossa toteutettu työyhteisöviestintä, jonka tehtävänä oli tuottaa yhteisöllisyyttä kasvattavaa ja edesauttavaa toimintaa joustavasti eri sijainneista toimivalle työyhteisölle.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä ovat (virtuaalisten) työyhteisöjen, yhteisöllisyyden, osallistumisen ja työyhteisöviestinnän teoriat. Aiemman tutkimuksen ja teorian pohjalta muodostettiin kyselylomake sekä malli, jonka tehtävänä oli auttaa vastaajia sanoittamaan työyhteisöviestinnän toimista syntyviä yhteisöllisyyden kokemuksia. Kyselylomakkeella kerätty tutkimusaineisto kattoi 27 Digi- ja väestötietoviraston työntekijän vastaukset. Kyselyaineistoa analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoin. Aineisto- ja teorialähtöistä sisällönanalyysia yhdistelemällä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työyhteisöviestinnän toimista, yhteisöllisyydestä sekä heidän näkemyksiään työyhteisön viestinnän tilasta.

Tutkimuksesta ilmeni, että Digi- ja väestötietoviraston tekemät työyhteisöviestinnän toimet tavoittivat työyhteisön jäsenet hyvin, sillä yli puolet vastaajista piti 11 toimea 15:sta työyhteisöviestinnän toimesta tärkeänä. Tulosten mukaan yhteisöllisyyttä parhaiten edesauttavat toimet, jotka mahdollistavat yhteisön jäsenten sosiaalisten suhteiden kehittämisen sekä tekevät työyhteisölle ymmärrettäväksi yhteisön tekemän työn arvoa, tärkeyttä ja suuntaa. Tulokset osoittivat, että jäsenten osallistaminen myös lisäsi yhteisöllisyyden kokemista. Yhteisöllisyyttä parhaiten tukevat toimet olivat virkistystoiminta, henkilöstöinfot, Valokeila-kiertue sekä tiimien ja yksiköiden kahvihetket ja VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset. Tulosten perusteella työyhteisön jäsenet kokevat yhteisöllisyyden ennen kaikkea sosiaalseksi, ihmissuhteeksi, jota ylläpidetään yhteisellä toiminnalla ja yhteisen ajan viettämisellä.

AVAINSANAT: Yhteisöllisyys, työyhteisöviestintä, työyhteisö, monipaikkaisuus, julkinen sektori, etätyö

Sisälllys

1.	Työyhteisöviestinnän toimet monipaikkaisessa työyhteisössä	4
1.1	Yhteisöllisyyttä tukevat työyhteisöviestinnän toimet	7
1.2	Työyhteisökonteksti	9
2	Työyhteisöviestinnässä rakentuva yhteisöllisyyden kokemus	13
2.1	Työyhteisöt	14
2.2	Yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden kokeminen työelämässä	17
2.3	Työyhteisöviestintä	22
2.3.1	Digitaalinen työyhteisöviestintä	27
2.3.2	Osallistava viestintä ja sitoutuminen	30
2.4	Työyhteisö monipaikkaisessa organisaatiossa	35
3	Kyselytutkimus metodina	41
3.1	Kyselylomake	45
3.2	Analyysimenetelmä	47
4	Työntekijöiden kokemukset yhteisöllisyyden rakentamisesta	50
4.1	Työyhteisöviestinnän toimiin osallistuminen	50
4.2	Työyhteisöviestinnän toimien tärkeys yhteisöllisyydelle	54
4.3	Yhteisöllisyyden toteutuminen työyhteisöviestinnän toimissa	59
4.4	Yhteisöllisyys henkilöstön omassa toiminnassa ja toiveet organisaatiolle	65
4.5	Yhteenveto	67
5	Pohdinta	70
	Lähteet	79
	Liitteet	85

1. Työyhteisöviestinnän toimet monipaikkaisessa työyhteisössä

Työelämän käytännöt muuttuivat perinpohjaisesti 2020-luvulle tultaessa. Viimeistään Covid19-pandemia sai monet organisaatiot, erityisesti asiantuntijaorganisaatot, ottamaan digiloikan etätyöskentelyyn, joka oli kytenyt jo 2000-luvulta lähtien (Houhala & Hurmola-Remmi, 2022, s. 74, 76). Sitran megatrendien listaus vuodelta 2023 osoittaa, että digitalisaation mahdollistamat etä- ja hybridityöskentelyt ovat muuttaneet työelämän käytäntöjä pysyvästi (Dufva & Rekola, 2023). Tämä tarkoittaa, että useimmissa organisaatioissa työntekijöiden on mahdollista työskennellä etänä tahtomastaan paikasta joko kokoaikaisesti tai osittain. Listauksen mukaan työpaikalla fyysisen läsnäolon pakosta luopuminen on mahdollistanut työn uudelleen organisoimisen ja hajauttamisen. Monipaikkaiset eli toimintansa hajauttaneet organisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, jotka toimivat usealla eri paikkakunnalla erilaisina ja erikokoisina yksikköinä (Työterveyslaitos, n.d.; Ollila ja muut, 2018, s. 236–237).

Organisaatiot hyötyvät uudesta työn muodosta esimerkiksi säästämällä toimistojen pienentyvissä vuokratuluissa sekä parantamalla mahdollisuuksiaan palkata uusia kansainvälisiä asiantuntijoita. Uuden digitaalisen infrastruktuurin ja etätyöskentelyn kulttuurin vakiinnuttua organisaatiot ovat pystyneet laajentamaan rekrytointiaan jopa globaaliksi. Samanaikaisesti tämä kuitenkin kuluttaa runsaasti organisaation työtunteja, sillä organisaation tulee tällöin kehittää kaikki toimintansa myös verkkoalustoille sopiviksi (Dufva & Rekola, 2023) - työyhteisön sisäisestä vuorovaikutuksesta lähtien. Etänä ja monipaikkaisesti toimivat organisaatiot usein kohtaavatkin maantieteellisen ja kulttuurisen moninaisuutensa takia uudenlaisia tilanteita, mikä haastaa muun muassa organisaatioiden johdon uudelleen arvioimaan käytäntönsä vaikuttamisesta, kontrolloinnista sekä motivoinnista (Pälli, 2021, s. 43).

Monipaikkaisuus onkin siis muuttanut perusteellisesti työympäristöjä ja työpaikkakulttuureja. Tämä muutos asettaa myös uusia haasteita työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamiselle ja ylläpitämiselle verkkoyhteyksien yli (Sivunen, 2022). Työyhteisöviestinnällä on keskeinen rooli näiden haasteiden voittamisessa ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa monipaikkaisessa organisaatiossa. Sen merkitys korostuu entisestään organisaatioissa, joissa fyysinen etäisyys ja erilaiset työskentelyympäristöt voivat hankaloittaa työyhteisön toimintaa sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia (Pyöriä & Saari, 2014).

Työyhteisöviestintä on monimutkainen ja -tahoinen viestinnän prosessi. Juholin (2022, s. 139–140) tiivistää tämän yhteisöllisen viestinnän rakentamiseksi, jonka tavoitteena on sekä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon että synnyttää yhteisöllisyyden kokemuksia. Juholinin mukaan työyhteisöviestinnällä on merkittävä rooli työyhteisön toimivuuden ja osallistamisen kannalta. Hyvä työyhteisöviestintä edistää avoimuutta, luottamusta ja vuorovaikutusta työyhteisössä, mikä puolestaan vahvistaa yhteisöllisyyttä. Tätä työtä tehdään organisaatioissa niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Myös Vilkmán (2023, luku 2) alleviivaa yhteisöllisyyden vaikutuksia. Hänen mukaansa yhteenkuuluvuuden tunne tiimiin tai organisaatioon parantaa työsuoritusta, vahvistaa sitoutumista sekä lisää työhyvinvointia. Sitouttamisella onkin tutkittu olevan myönteinen vaikutus sekä työntekijään että organisaatioon (Pälli, 2021, s. 44; Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017). Sitoutuminen on Juholinin (2017, s. 49) mukaan viestinnän tulos, jonka tukeminen vaatii tietoa ja vuorovaikutusta sekä kuulumisen, kuulluksi tulemisen ja arvostuksen tuntemuksesta.

Yhteisöllisyys näyttäytyykin kasvavana trendinä viestinnän suunnittelussa ja viestinnän teorioissa, mistä kielii muun muassa ProComin listaamat uudet haasteet (Åberg ja muut, 2019; Juholin, 2022, s. 40–41). Trendin voi tunnistaa myös työelämästä. Arola ja muut (2018, s. 34) osoittavat yhteisöllisyydellä olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöihin että organisaatioon. Esimerkiksi yhteisöllisyyden tunteesta syntyvä hyvä työyhteisökulttuuri vaikuttaa organisaatioon niin sisäisesti kuin ulkoisestikin (Juholin,

2017, s. 48–49). Hyvä yhteishenki houkuttelee uusia sidosryhmiä, kuten uusia työntekijöitä, mutta myös pidentää jo solmittujen työsuhteiden kestoja. Työntekijän sitouttaminen työyhteisöön on hyvä aloittaa jo aikaisessa vaiheessa, jopa heti hänen aloittaessaan organisaatiossa, ja tätä on aktiivisesti ylläpidettävä. Sitoutunut, hyvinvoiva ja työtyytyväinen työntekijä on voimavara organisaatiolle (Arola ja muut, 2018, s. 34)

Juholinin (2017, s. 49) mukaan sitouttaminen on erityisen tärkeää organisaatioille, jotka joutuvat kilpailemaan työntekijöistä ja asiantuntijoista, kuten vapaaehtoisorganisaatiot. Myös julkisen sektorin työnantajat joutuvat taistelemaan taitavista työntekijöistä eri lähtökohdista kuin kaupallista voittoa tavoittelevat yritykset, jotka voivat houkutella työntekijöitä esimerkiksi palkkauksella. Yhä useampi organisaatio onkin palkannut työyhteisöviestinnän ammattilaisen ohjaamaan yhteisöllisyyttä rakentavan viestinnän prosessia. Työ ei ole koskaan yhden henkilön tai tiimin hartioilla, vaan tähän osallistuu koko organisaatio (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31; Juholin, 2022, s. 150–155).

Digi- ja väestötietovirasto (DVV) on työyhteisöviestintään panostava julkinen organisaatio. Viraston palveluksessa on työskennellyt työyhteisöviestinnän erityisasiantuntija vuodesta 2022 lähtien. Työtä hän tekee tiiviissä yhteistyössä muun muassa henkilöstöhallinnon, turvallisuuden sekä työsuojeluvaltuutettujen ja luottamushenkilöiden kanssa. DVV on Suomen valtion virasto, joka perustettiin Väestörekisterikeskuksen, yhdeksän maistraatin ja Itä-Suomen aluehallintovirastossa toimivan maistraattien ohjaus- ja kehittämissyksikön yhdistyessä vuonna 2020. Tämä julkinen asiantuntijaorganisaatio toimii hajautetusti yli 30 paikkakunnalla, ja sen palveluksessa työskentelee noin 1000 työntekijää.

Viraston tehtävänä on ylläpitää Suomen väestötietojärjestelmää, jota hyödynnetään monenlaisissa yhteiskunnallisissa toiminnoissa, kuten vaalien järjestämisessä, verotuksessa, oikeushallinnossa sekä uutisoinnissa, tilastoinnissa ja tutkimuksissa (Digi- ja väestötietovirasto, 2023a). Järjestelmän ylläpidon lisäksi viraston vastuulla on kansalaisten elämäntapahtumien ja -muutosten, kuten vihkimisten, kuolemien sekä

nimen- ja osoitemuutosten kirjaaminen (Digi- ja väestötietovirasto, 2023b). Virasto tarjoaa myös lukuisia palveluja organisaatioasiakkaille, kuten varmennusjärjestelmiä. DVV toimii aktiivisesti digitalisaation edistäjänä sekä virastoissa asiointin sujuvuuden kehittäjänä, mistä viraston Suomi.fi-palvelukokonaisuus on esimerkkinä.

1.1 Yhteisöllisyyttä tukevat työyhteisöviestinnän toimet

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhteisöllisyyden rakentamista työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Tutkimukseni kohteeksi olen rajannut monipaikkaisen eli hybridisti ja monesta eri toimipisteessä toimivan Digi- ja väestötietoviraston työntekijöiden kokemukset työyhteisön yhteisöllisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhteisöllisyyttä rakennetaan työyhteisöviestinnän keinoin monipaikkaisessa virastossa. Tavoitteen saavuttamiseksi pyritään vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Tavoitetaanko työntekijät valituilla työyhteisöviestinnän toimilla?
2. Millaiset työyhteisöviestinnän toimet koetaan vahvistavan yhteisöllisyyden kokemusta?

Tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan työyhteisöviestinnän keinoin rakennettavaa ja tuettavaa yhteisöllisyyttä työyhteisöviestinnän teorian valossa. Tutkimuksen aineiston kerään työntekijöille kohdistetulla kyselytutkimuksella. Kyselyllä selvitän, mitä työyhteisöviestinnän toimia vastaajat tunnistavat ja mihin he ovat osallistuneet sekä mitä näistä he pitävät tärkeinä työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta ja miksi. Kokonaiskuvaa tukemaan esitän kyselyssä myös avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat arvioivat oman toimintansa vaikutuksia yhteisöllisyyteen sekä millaisia toiveitaan heillä on tähän liittyen.

Tutkimuksessa pyrin ottamaan huomioon myös työelämän modernit haasteet: digitalisaation seurauksena työnteko ei enää sido työntekijää fyysisesti yhteen paikkaan mikä on mahdollistanut työnteon joustavuuden ja liikkuvuuden. Monipaikkaisuus sekä hybridimallinen työskentely ovatkin lisääntyneet organisaatioiden arjessa (Dufva &

Rekola, 2023). Monipaikkaisesti toimivassa Digi- ja väestötietovirastossa myös yhteisöllisyyttä pyritään toteuttamaan hybridisti. Työyhteisöviestinnän toimia toteutetaan niin virtuaalisissa kuin lähitapaamisissa ja -tilaisuuksissa sekä erinäisillä viestintäkanavilla, kuten organisaation sisäisessä intranetissä ja Slack-keskustelualustalla.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni tarkastelen tavoittavatko työyhteisöviestinnän toimet DVV:n työntekijät. Tutkimuksessani tavoittamisella tarkoitetaan sitä, että kyselyn vastaaja tunnistaa toimen tärkeäksi. Tavoittamisen kriteerit siis ovat, että vastaaja tunnistaa toimen tai on osallistuminen tähän. Vastaajan tulee myös kokea toimi joko melko tärkeäksi tai hyvin tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta. Sillä jokainen työyhteisöviestinnän toimi pyrkii edesauttamaan ja vahvistamaan työyhteisössä koettua yhteisöllisyyttä, tulen tutkimuksessa selvittämään, mitkä näistä toimista täyttävät tarkoituksensa.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tutkin, millaiset työyhteisöviestinnän järjestämät toimet edesauttavat ja vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Yhteisöllisyyden tunteella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yksilön kokemaa tunnetta yhteisöön kuulumisesta, joka muodostuu jaetuista arvoista, luottamuksesta ja emotionaalisesta turvallisuudesta, ryhmän tuesta ja dynamiikasta sekä yhteenkuuluvuudentunteesta (Burroughs & Eby, 1998, s. 512). Kyselytutkimuksella tulen selvittämään, mitkä Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän toimista koetaan yhteisöllisyyden tunteen kannalta tärkeiksi ja minkä takia. Kokemuksen syitä sanoitetaan Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) esittämän työyhteisön psykologisen yhteisöllisyyden ulottuvuuksien avulla. Tutkimukseni tarkoituksena on ajankohtaisen uuden tiedon lisäksi tarjota myös konkreettista ja kehittävää dataa tutkimalleni organisaatiolle. Tulosten pohjalta voin arvioida tehtyjen toimien vaikuttavuutta sekä sitä, mitä näistä tulisi jatkokehittää. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla virasto voi kehittää viestintäänsä kohti yhteisöllisempää suuntaa.

Tutkimuskysymysten avulla tarkastelen myös viraston työyhteisöviestinnän osallistavuutta. Pällin (2019, s. 43–44) mukaan viestinnällä onkin merkittävä rooli osallisuuden kokemuksen rakentamisessa. Osallistamisella sekä tähän vahvasti kytkeytyneellä sitouttamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön eli työntekijän emotionaalista, kognitiivista ja fyysistä sitoutumista työhönsä (Pälli, 2019, s. 44). Organisaatiosta lähtöisin olevien työyhteisöviestinnän toimien lisäksi tarkastelen työyhteisön jäsenten omaa aktiivisuutta yhteisöllisyyden edesauttamisessa. Pälli (2019, s. 44) esittää, että työntekijöiden oma aktiivinen osallistuminen aktiviteetteihin ja tässä syntyvä ihmisten välinen vuorovaikutus synnyttävät sitoutumista ja osallisuuden kokemuksia.

1.2 Työyhteisökonteksti

Yhteisöllisyyttä ja sen rakentumista on tutkittu erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi työpaikoilla ja yliopistoissa. Aihetta on myös tutkittu eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa, käyttäytymistieteissä sekä johtamistutkimuksessa tuoden esille eri näkökulmia yhteisöllisyydestä ja tämän muodostumisesta (Tkalac Verčić & Pološki Vokić, 2017, s. 885–886; Pälli, 2019, s. 43). Aiemmissä tutkimuksissa tutkijat ovat tarkastelleet muun muassa yhteisöllisyyden rakentumista, ihmissuhteiden muodostumista sekä yhteisöön kuulumista (Sias ja muut, 2012, s. 253; Rajamäki & Mikkola, 2017). Rajamäki ja Mikkola (2017, s. 262) esittävät, että käsitys työyhteisöön kuulumisesta on monimuotoinen prosessi, joka syntyy yhdessä työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja organisaatioympäristö antamissa raameissa.

Yhteisöllisyyden kokemukset ovat työyhteisössä vapaaehtoisesti syntyviä, mutta tärkeitä, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden työssä viihtymiseen, työtyytyväisyyteen sekä tehokkuuteen (Juholin, 2017, s. 49; Pälli, 2019, s. 43). Lampinen ja muut (2013, s. 75) esittelevät kirjallisuuskatsauksessaan työyhteisön yhteisöllisyyden muovautuvan yksilö-, yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijöiden pohjalta. Näistä syntyvän

yhteisöllisyyden tunteen seuraukset ilmenevät sitoutumisena, työtyytyväisyytenä ja työhyvinvointina sekä työn laatuna. Lampisen ja muiden (2013, s. 84) mukaan yhteisöllisyyden tunteella on positiivisia vaikutuksia niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin. Heidän mukaansa työyhteisössä yhteisöllisyyden tunne tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. He jatkavat, että yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä ja siitä aiheutuvat positiiviset seuraukset eivät synny kuitenkaan itsestään, vaan niiden edellytyksenä on yhteinen ponnistelu.

Työelämän kiihtyvä muutos, digitalisaatio sekä sen tuomat uudet elementit, kuten organisaation moninaisuus niin maantieteellisesti kuin kulttuurisesti (Pälli, 2019, s. 44) sekä vuorovaikutuksen digitalisoituminen tekevät työyhteisöistä tärkeän ja ajankohtaisen tutkimuskohteen. Työyhteisöjen tutkiminen on tärkeää niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin kannalta, sillä yhteisön jäsenten hyvinvointi ja sitoutuminen yhteisön toimintaan ovat vahvasti kytköksissä organisaation tehokkuuteen ja menestykseen (Lampinen ja muut, 2013, s. 72). Työyhteisön vuorovaikutusta digitaalisessa ympäristössä on tutkittu jo huomattavasti. Laitinen (2020b) perehtyi väitöskirjassaan virtuaalisten työyhteisöjen hyödyntämään vuorovaikutusteknologiaa. Laitinen esittää, että teknologia ei määritä tai rajoita viestintää, vaan ennemmin antaa tälle reunaehdot, joiden sisällä työyhteisöjen ominaispiirteiden mukainen viestintä toteutuu.

Etätyön ja virtuaalisten työyhteisöjen tutkimus lisääntyikin huomattavasti Covid-19-pandemian myötä (Blomqvist ja muut, 2020; Jämsen ja muut, 2022). Tutkimuksenkohteina olivat muun muassa etänä toimimisen ja työskentelyn vaikutukset työyhteisöihin, työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyden kokemuksiin. Tutkimusta on tehty niin julkisen kuin yksityisen sektorin toimijoista, erityisesti alan kotimainen tutkimus syventyy tarkastelemaan julkisen sektorin (asiantuntija)organisaatioista (mm. Pyöri & Saari, 2014; Sivunen, 2022; Jämsen ja muut, 2022). Pyöri ja Saari (2014) tutkivat artikkelissaan, miten etätyö vaikuttaa julkisen sektorin työyhteisöihin ja voivatko etätyöläiset olla tiivis osa työyhteisöä. Heidän tuloksensa osoittavat, että työyhteisössä

mukana pysyminen on kiinni sekä etätyöntekijän että organisaation johdon aktiivisuudesta. Kokoaikaisessa etätyössä sosiaalisen eristäytymisen riski on todellinen, mutta selkeä työnjako sekä vastuista ja velvollisuuksista sopiminen auttavat heidän mukaansa välttämään mahdollisia ongelmia.

Sivunen (2022; Jämsen ja muut, 2022) tarkastelee kyselytutkimuksessaan, miten suomalaiset julkisen alan organisaatioiden työntekijät sopeutuivat ja miten työyhteisön vuorovaikutus muuttui koronapandemian alettua. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suurin muutos tapahtui epävirallisen viestinnän suhteen. Tutkimuksessa havaittiin, että pandemia-aika lisäsi erityisesti haasteita työpaikoilla tapahtuviin tunne- ja ihmissuhdeasioihin, mutta samanaikaisesti tämä myös tuotti positiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyteen. Van Zoonenin ja Sivusen (2021) pitkittäistutkimus taas osoittaa, että koronapandemian aikana etätöiden määrä lisäsi työntekijöiden kokemaa eristyneisyyttä. Tuloksista selvisi, että työntekijöiden välisen teknologianvälitteisen viestinnän ja viestintäteknologioiden käytön määrä ja useus vähensivät eristyneisyyden tunnetta. Viestinnällä osoittautui myös olevan stressiä vähentävä vaikutus.

Työyhteisöviestinnällä on tärkeä tehtävä työyhteisön menestymisen kannalta (Juholin, 2022, s. 139). Whiten ja muiden (2010) tutkimus osoittaa, että henkilökohtaisuudella on vaikutus organisaation sisäisessä viestinnässä. Heidän tulostensa mukaan suora ylimmältä johdolta saatu viesti antoi työntekijöille täyden tiedon tunteen, mikä sai heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Erityisesti vuorovaikutuksen kasvokkaisuudella oli heistä suuri merkitys tiedon tyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Henkilökohtainen kontakti organisaation johtajiin vaikutti eniten työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tkalac Verčič ja Pološki Vokić (2017) painottavat tutkimuksessaan sisäisen viestinnän tärkeyttä työyhteisön sitoutumisessa. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että tyytyväisyys sisäiseen viestintään vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa epävirallinen viestintä, kokousviestintä, avoimet viestintäkanavat sekä tiedonjakaminen

työntekijöiden kanssa (Tkalac Verčič & Pološki Vokić, 2017, s. 189). Nämä edellä mainitut ovat olennaisia osatekijöitä osallistamisen edistämiseksi.

Osallistumista ja osallistumisen vaikutuksista työntekijöiden tehokkuuteen on Pällin (2019, s.44) mukaan tutkittu jo 1930-luvulta lähtien. Tutkimukset jo tuolloin osoittivat, että osallistuminen, osallisuuden kokemukset ja vaikuttamisen mahdollisuus lisäsivät työntekijöiden tehokkuutta organisaatiossa. Myöhemmissä tutkimuksissa osallistamisella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia muutosprosesseihin, työtyytyväisyyteen, jaksamiseen sekä organisaation taloudelliseen menestykseen (Pälli, 2019, s. 44). Pälli (2019, s. 47–48) käsittelee omassa tutkimuksessaan osallistavaa johtamista digitaalisessa kontekstissa. Hän esittelee neljä osa-aluetta, joiden varaan onnistunut osallistava, digitaalinen johtaminen rakentuu: luottamus, jaettu johtajuus, työntekijöiden diversiteetin ymmärrys ja hyödyntäminen sekä tiedon hallinta. Nämä ovat yhtä lailla tärkeitä myös työyhteisöviestinnän johtamalle osallistamiselle.

Tutkimukseni pyrkii tarjoamaan tähän kenttään uudenlaisen näkökulman ja työkalun työyhteisöviestinnän tarkasteluun. Tutkimukseni tuoreus ja tarpeellisuus perustuu sen fokukseen tarkastella työyhteisöviestinnän toimia yhteisöllisyyden kokemusten kannalta. Analyysissä tarkastelen, millaiset viestintätoimet työyhteisö kokee tärkeiksi ja yhteisöllisyyttä edesauttaviksi sekä millaista yhteisöllisyyttä nämä toimet rakentavat. Yhteisöllisyyden kuvailun sanasto ja teoria pohjautuvat Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) esittämiin työyhteisön psykologisen yhteisöllisyyden ulottuvuuksiin. Digi- ja väestötietovirastolle tutkimus tarjoaa kehitysehdotuksia. Yksittäisten tapausten ymmärtäminen ja tulkitseminen vaativat tuntemusta tapauksen kontekstista, tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä 'lainalaisuuksista', jotta tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä (Jyväskylän yliopisto, 2015).

2 Työyhteisöviestinnässä rakentuva yhteisöllisyyden kokemus

Yhteisöt ovat kautta historian olleet tärkeitä voimavaroja yksilöille. Yhteisöt syntyvät ihmisten keskinäisistä suhteista, Juholin (2008, s. 47) mukaan se on yhteisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Burroughs ja Eby (1998, s. 509) esittävät, että yhteisöissä syntyy yhteistyötä sekä luotettavaa keskinäistä riippuvuutta jäsentensä välille. Näissä ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joita he eivät yksinään pystyisi saavuttamaan (Åberg, 2000, s. 55). Tämä ihmisten välinen yhteisöllisyys on sosiaali-, teknologia- ja kulttuurihistorian saatossa kehittynyt ja saanut uusia muotoja (Kangaspunta, 2011, s. 15). Paikkasidonnaisten heimoyhteisöjen sijasta yhteisön kokemuksia etsitäänkin tänä päivänä enemmän työpaikoilta kuin naapurustoista, sillä ihmiset viettävät töissä suurimman osan päivästänsä (Lampinen ja muut, 2013, s. 71; Burroughs & Eby, 1998, s. 510). Työpaikoista onkin syntynyt merkittävä yhteisöllisyyden alusta. Joillekin työpaikoilla syntyvä työyhteisö voi olla jopa perheen korvike (Juholin, 2008, s. 47).

Teknologian kehityksen myötä syntyi uudenlaisia alustoja vuorovaikutukselle, toiminnalle ja yhteydenpidolla itsen ja muiden välille (Kangaspunta, 2011, s. 20): syntyi internetin mahdollistamia virtuaalisia yhteisöjä (Kangaspunta, 2011, s. 15–16). Tämä uusi viestintäteknologia mullisti myös työyhteisön ja työn tekemisen tapoja. Wright (2015, s. 397) listaa digitalisaation mahdollistaneen etätöön ja hajautetut, monipaikkaiset, työyhteisöt. Kangaspunnan (2011, s. 20) mukaan viestinnän välineistymisen takia kasvokkainen viestintä on vähentynyt ja sosiaalisen elämän tilallisuus, ajallisuus ja näiden rakenteet ovat muuttuneet. Ihmiset voivat kokoontua yhteen verkon välityksellä maailman jokaisesta kolkasta käsin. Etä- ja hybridityöskentelyn räjähdysmäinen kasvu 2020-luvulla vakiinnutti uudet työtavat ja -kanavat sekä sosiaaliset käytänteet osaksi työelämää (Dufva & Rekola, 2023). Työn siirtyminen pois toimistoilta on pakottanutkin organisaatiot kehittämään uudenlaisia viestinnän ja sitouttamisen keinoja. Työelämän viestinnän suuri haaste on sellaisen kulttuurin luominen, joka vahvistaa luottamusta ja keskinäistä dialogia, mikä edesauttaa

työhyvinvointia ja organisaation menestystä (Juholin, 2017, s. 20) sijainnista riippumatta.

2.1 Työyhteisöt

Arkikielessä työyhteisön muodostavat ihmiset, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa ja näkevät toisiaan lähes päivittäin (Pyöriä & Saari, 2014, s. 218). Yksinkertaisimmillaan nämä ovat ihmisryhmittymiä, joiden jäsenet pyrkivät järjestelmällisesti ja käytössä olevien aineellisten ja henkisten resurssien mukaisesti tiettyihin tavoitteisiin. Tällöin toiminnasta syntyy yhteisö eli organisaatio (Åberg, 2000, s. 56–57). Laajalahti ja Pennanen (2019, s. 31) kärjistäen esittävät, ettei organisaatioita olisi olemassa ilman työntekijöitä, jotka osallistuvat ja ovat keskenään vuorovaikutuksessa.

Työyhteisön tunnusmerkkejä ovat keskinäinen riippuvaisuus, vaikuttamismahdollisuudet toisiinsa, työtavoitteiden ja -tehtävien jakaminen sekä keskinäinen yhteistyö tavoitteiden toteuttamiseksi ja saavuttamiseksi (Valo & Mikkola, 2019, s. 4). Yhteisön välisenä liimana voikin toimia organisaation yhteinen tavoite tai missio, jonka puolesta jäsenet tekevät työtä (Juholin, 2008, s. 47). Juholin (2008, s. 44) kuitenkin tarkentaa, että vaikka työyhteisön jäsenet työskentelevät vapaaehtoisesti, he odottavat saavansa palkkion, erilaisia etuuksia tai muita mahdollisia kannustimia tekemästään työstä. Juholinin mukaan vastavuoroisuudessa organisaatio taas olettaa ja odottaa työntekijöidensä sitoutuvan yhteisön eli organisaation tavoitteisiin, strategiaan, arvoihin ja käytäntöihin sekä edesauttavan organisaation menestymistä.

Työelämän yhteisöllisyys tukee sekä yksilön että organisaation toimintaa – yksilölle tämä tarkoittaa jäsenyyttä ja kuulumista ystävyysverkostoon, alaryhmään tai organisaatioon (Lampinen ja muut, 2013, s. 72). Valon ja Mikkolan (2019, s. 3) mukaan työltä toivotaan yhteenkuuluvuuden ja yhteisyyden tunnetta ja odotetaan tilaisuuksia jakaa tavoitteita ja arvoja muiden kanssa. Heistä kollegoiden mieltäminen saman yhteisön jäsenenä

korostaa jäsentensä myönteistä asennetta ja sitoutumista organisaatioon. Monille työpaikka on myös työtovereiden yhteisö. Työtoverit luottavat usein toisiinsa, välittävät toisistaan ja tukevat toisiaan. Työyhteisö voi kuitenkin vain harvoin olla olemassa ilman riitoja, konflikteja ja ongelmallisia suhteita. Niiden hallinta on haaste kaikille organisaatioille (Valo & Mikkola, 2019, s. 4).

Työyhteisön toimintaa ohjailee sen kulttuuriperimä, joka syntyy ja kehittyy vuosien mittaan yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksen löytämisessä (Åberg, 2000, s. 56, s. 82–83). Juholinin (2017, s. 48–49) mukaan toimintaa kiteyttävä organisaatiokulttuuri rakentuu ja vahvistuu jaetuista arvoista, uskomuksista ja käytännöistä, joita vahvistetaan yhteisön sisäisissä kohtaamisissa. Åberg (2000, s. 82–83) huomauttaa, että organisaatiossa toimii useita työyhteisökulttuureja samanaikaisesti rinnakkain: eri yksiköissä on heidän omat alakulttuurinsa ja nyanssinsa. Organisaation sisäisten kohtaamisten synnyttävä myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on yhteisölle merkittävimpiä voimavaroja, se on muun muassa menneä ja yhteenkuuluvuuden kokemista (Juholin, 2017, s. 49). Juholin (2017, s. 48–49) myös korostaa yhteisöllisyyttä organisaation sosiaalisena pääomana, jonka vaikutukset eivät rajaudu ainoastaan organisaatioon sisäiseen toimintaan, vaan hyvä yhteishenki huokuu myös ulospäin houkutellen uusia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, kumppaneita ja työntekijöitä.

Åbergin (2000, s. 82–83) mukaan työyhteisön kulttuuristen piirteiden tunteminen ja ymmärtäminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, sillä nämä elementit voivat toimia joko jarruttavina vastavoimina muutokselle tai muutosta edesauttavina voimina. Työyhteisölle mukautumiskyky on tärkeää, sillä yhteisöt eivät ole irrallisia toimijoita ympäröivästä yhteiskunnasta: yhteisö kehittyy niin sidosryhmiensä ja yleisöjensä myötävaikutuksessa (Juholin, 2022, s. 196), kuin myös sen muuttuvien toimintaympäristöjen mukana. Åberg (2000, s. 82) muistuttaa, että muutokset työyhteisöissä voivat kuitenkin viedä aikaa, erityisen kankeita ovat hierakiset ja suuret organisaatiot. Yhteisöillä on myös tärkeä asema yhteiskunnallisina toimijoina.

Työyhteisöillä on monenlaisia velvollisuuksia ja vastuita sekä sen jäsenille eli työntekijöille, eri sidosryhmille että yhteiskunnalle (Juholin, 2008, s. 44). Myös työntekijöiden on yhteisönsä jäsenenä sitouduttava noudattamaan yhteiskunnan ja ammattikuntansa lakeja ja normeja.

Työyhteisöt ovat eläviä organismeja, jotka muuttuvat kaiken aikaa. Åbergin (2000, s. 55–56) mukaan tässä osittain ennakoimattoman muutoksen tilassa pätee työyhteisöissä lähtöoletukset eli premissit, jotka muun muassa kuvailevat yhteisön mahdollisuuksia ja rajoituksia sekä ohjailevat näiden toimintaa. Åbergin luettelemat premissit ovat voimavarojen premissi, ihmisryhmittymän premissi, tavoitteellisuuden premissi, ennustettavuuden premissi, työn- ja vallanjaon rationaalinen premissi, kulttuurien syntymisen ja muuntumisen premissi sekä viestinnän rakenteistamisen premissi. Åberg korostaa, että työyhteisöjä rakennetaan työn ja vallan jakamisen sekä viestinnän rakenteiden avulla. Premissien pohjalta voidaan määritellä työyhteisöä ja tarkastella sen olemassaolon oikeutusta. Määrittelyyn kuitenkin myös vaikuttaa valittu näkökulma, sillä esimerkiksi organisaation johto, henkilöstö ja asiakkaat näkevät työyhteisöt eri tavoin (Åberg, 2000, s. 56–57). Siinä missä omistajille on tärkeää hänen pääomalleen tuottama arvo, henkilökunta näkee työyhteisönsä turvapaikkana ja asiakkaat taas tarpeidensa tyydyttäjänä.

Työelämän muutokset, kuten digitalisaatio, organisaatorakenteiden pirstaloituminen, kansainvälisen verkostoitumisen lisääntyminen ja uudet työmuodot näkyvät työyhteisöjen toiminnassa, muutoksilla on vaikutus niin työyhteisön yhteistyöhön kuin yhteydenpitoonkin. Valon ja Mikkola (2019, s. 4) mukaan nämä haastavat esimerkiksi käsitystä siitä, missä työ voi tapahtua ja miten siihen liittyvä viestintä ja työyhteisön yhteydenpito toteutuvat. Heidän mukaansa muutosten myötä vanhentui oletamus siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet olisivat maantieteellisesti lähellä toisiaan, vaan läheinen työtoveri voi tehdä työtään etänä, jopa toisessa maassa tai maanosassa.

Pyöriän ja Saaren (2014, s. 216–218) mukaan liikkuvassa ja monipaikkaisessa organisaatiossa on turvattava toimiva viestintä työntekijöiden välillä ja riittävä yhteisöllisyys työyhteisön toimivuuden kannalta. Sosiaalisten tilanteiden vähentymisellä onkin tutkittu olevan kielteisiä vaikutuksia yhteisöön: tämä laskee muun muassa työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia sekä lisää eristyneisyyden tunnetta (Jämsen ja muut, 2022, s. 2). Sivusen (2022) mukaan lähityössä tapahtuvat sosiaaliset tilanteet, kuten kahvihetket ja käytäväkeskustelut ja kaikki näissä käyty epävirallinen viestintä rakentavat työyhteisön yhteisöllisyyttä. Sivusen mukaan tällainen relationaalinen viestintä sisältää niin positiivisia kuin negatiivisiakin suhdetason asioita, kuten huumoria, tukea ja ystävyyttä, mutta myös erimielisyyksiä ja konflikteja. Organisaation tulisikin mahdollistaa työyhteisön jäsenten välinen epävirallinen viestintä myös monipaikkaisesti ja osittain virtuaalisesti toimivissa yhteisöissä esimerkiksi teknologiavälitteisesti.

2.2 Yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden kokeminen työelämässä

Juholinin (2008, s. 47–48) mukaan yhteisöllisyys on tunneperäinen kokemus kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Yhteisöt hänen mukaansa syntyvät ihmisten välisestä yhteisyyden tunteesta; se voi olla tunne siitä, että jäsenillä on jotain yhteistä tai jäsenet kokevat muuten yhteenkuuluvuutta. Itsestään tämä ei kuitenkaan synny, vaan vaatii yhteiseksi koetun asian lisäksi yhteistä aikaa ja paikan (Juholin, 2022, s. 144). Yhteisön jäsenten välillä koettu vahva side voi syntyä moninaisissa paikoissa, tämä voi olla niin perinteinen fyysinen tila kuin virtuaalinen tila tai näiden yhdistelmä (Juholin, 2022, s. 144). Yhteisöllisyyden voi Juholinin (2008, s. 48) mukaan tunnistaa asian, teeman, intressin tai ihmisten herättämästä vetovoimasta. Juholin (2008, s. 48) kuvailee, että yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin ja kannustava keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa itsensä ilmaisemisen ja luo ilmapiirin, jossa jäsenet voivat olla sellaisena kuin ovat. Työelämässä yhteisöllisyyden katsotaan Lampisen ja muiden (2013, s. 71) mukaan olevan ihmisten kanssakäyntiä edesauttavaa, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta.

Psykologisen yhteisöllisyyden tunteesta on monta teoriaa ja määritelmää. Varhaisin näistä on Sarasonin (Burroughs & Eby, 1998, s. 511) määritelmä, jonka mukaan psykologinen yhteisöllisyyden tunne syntyy, kun jäsen kokee samankaltaisuutta muiden yhteisön jäsenten kanssa. Jäsen tunnistaa olevansa riippuvainen muista ja haluaa ylläpitää keskinäistä riippuvuutta antamalla muille tai tekemällä heille sen, mitä hän odottaa muilta jäseniltä. Kun jäsen tuntee tullessa nähdyksi ja kuulluksi ja kokee itsensä arvokkaaksi muille, hän tuntee olevansa osa laajempaa, luotettavaa ja vakaata rakennetta (Vilkman, 2023, luku 2). Eräsaari (Juholin, 2008, s. 47) taas esittää yhteisöllisyyden kriteereiksi jäsenten yhteisen ajanvieton, kokoontumisen paikan sekä pysyvyyden ja eräänlaisen ennakoitavuuden. Molemmat näkemykset korostavat jäsenten yhteisen ajan, paikan ja kulttuurin tärkeyttä. Yhdessä nämä luovat parhaimmillaan luottamusta, mikä on yhteisöllisyyden perusedellytys (Juholin, 2008, s. 47).

Toinen tunnettu yhteisöjen psykologisen yhteisöllisyyden määritelmä on McMillanin ja Chavisin (Burroughs & Eby, 1998, s. 511) esittämä neljästä osatekijästä koostuva yhteisöllisyys. Ensimmäinen näistä elementeistä on jäsenyys (*membership*), joka on tunne joukkoon kuulumisesta tai hengenheimolaisuudesta. Toinen yhteisöllisyyden osatekijä on vaikutusvalta (*influence*), jonka keskiössä on tunne siitä, että jäsen on merkittävä ryhmälle ja hän pystyy vaikuttamaan tähän ja että ryhmä on tärkeä sen jäsenille. Kolmas elementti on integroituminen ja tarpeiden täyttäminen (*integration and fulfillment of needs*). Tähän liittyy kokemus siitä, millaisia vahvistuksia ryhmä tarjoaa jäsenilleen motivoitakseen heitä osallistumaan ryhmään. Neljäs ja viimeinen osatekijä on jaettu tunneside (*shared emotional connection*). Tunnetasoiseen yhteyteen kuuluu tunne sitoutumisesta ja uskosta siihen, että jäsenet jakavat ja tulevat jakamaan yhteisen historian, yhteiset paikat, yhteisen ajan ja samankaltaiset kokemukset. Myöhemmin McMillan (1996) määritteli uudelleen ja nimesi nämä elementit *Spirit, Trust, Trade* ja *Art*.

Burroughs ja Eby muovasivat ja täydensivät McMillanin ja Chavisin (1986) esittämää teoriaa mukauttamalla tämän työpaikan yhteisöllisyyteen sopivaksi (Lampinen ja muut, 2013, s. 72). Burroughs ja Eby lisäsivät McMillanin ja Chavisin (1986) esittämään määritelmään kaksi uutta ulottuvuutta, jotka perustuvat aikaisten työyhteisöasiantuntijoiden haastatteluihin. He määrittelevät työyhteisön henkisen yhteisöllisyyden kuuden osa-alueen avulla, jotka ovat yhteenkuuluvuudentunne, työtoverin tukeminen, tiimiorientaatio, emotionaalinen turvallisuus sekä totuuden kertominen ja henkinen yhdysside (Lampinen ja muut, 2013, s. 72). Tässä tutkimuksessa sovellan aineistooni Burroughs ja Ebyn (1998) esittämiä työyhteisön psykologisen yhteisöllisyyden osa-alueita, jotka on koottu taulukkoon 1.

McMillanin ja Chavisin (1986) esittämä jäsenyyden ulottuvuus on Burroughsin ja Ebyn (1998) määritelmässä korvattu yhteenkuuluvuudentunteella (*sense of belonging*). Yhteenkuuluvuudentunne kiteyttää jäsenyyden luottamus- ja turvallisuuskomponentin ja sen, missä määrin ryhmän yksilöt tuntevat toisensa ja ovat halukkaita auttamaan toisiaan (Burroughs & Eby, 1998, s. 511). Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) mukaan yhteenkuuluvuutta koetaan, kun työyhteisön jäsenet samaistuvat toisiinsa ja heillä on tunteita, uskomuksia ja odotuksia siitä, että he sopivat organisaatioon ja että heillä on siellä paikka. Se osoittaa luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tason, jota yksilö tuntee työryhmän kanssa (Lampinen ja muut, 2013, s. 72).

Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 511–512) määritelmässä vaikutusvalta on korvattu työtoverin tukemisella (*coworker support*). Uudelleen nimettyyn ulottuvuuteen kuitenkin liittyy myös vaikutusvalta. Burroughsin ja Ebyn mukaan yksilön vaikutusvaltaa ryhmän toiminnassa on tämän mahdollisuudet työskennellä muiden kanssa, osallistua päätöksentekoprosessiin ja ilmaista vapaasti ajatuksiaan. Tukemisen ilmapiiri ilmenee yhteisöissä, jonka jäsenet ovat halukkaita ja innokkaita auttamaan toisiaan projekteissa, auttamaan toisiaan henkilökohtaisissa ongelmissa ja käyttämään huumoria keinona osoittaa toisten virheiden hyväksymistä – se on jäsenten halua auttaa ja hyväksyä toinen toisensa (Lampinen ja muut, 2013, s. 72).

Kolmas ulottuvuus on tiimiorientaatio (*team orientation*), joka korvaa McMillanin ja Chavisin (1986) integroitumisen ja sosiaalisten tarpeiden täyttämisen. Tämä kattaa sosiaalisesta tuesta huolehtimisen, erilaisten panosten ja saavutusten tunnustamisen sekä yksilöiden tunteen siitä, että ryhmän toiminta on tärkeää ja arvokasta. Lampisen ja muiden (2013, s. 72) mukaan se on työyhteisön jäsenten sitoutumista ja työskentelyä yhdessä yhteisen vision mukaisesti. Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) mukaan tiimiorientaatiota luodaan sitouttamalla, osallistamalla ja mobilisoimalla. Näiden toimesta syntyy ryhmä, jolla on selkeä, yhteinen visio ja kokonaisstrategia.

Emotionaalisen turvallisuuden (*emotional safety*) ja jaetun tunnesiteen välillä on paljon samankaltaisuutta, sillä nämä koskevat ryhmän yksilöiden keskinäisen yhteydenpidon laajuutta ja vuorovaikutuksen laatua (Burroughs & Eby, 1998, s. 511). Burroughs ja Eby (1998, s. 512) täsmentävät, että kun työyhteisön jäsenet tietävät, että he voivat luottaa toisiinsa ja johtajiinsa tuen ja rehellisyyden suhteen, se herättää yhteisössä keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta. Tämä kuvastaa työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrää ja laatua (Lampinen ja muut, 2013, s.72).

Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 511–512) lisäämät ulottuvuudet ovat totuuden kertominen (*truthtelling*) ja henkinen yhdysside (*spiritual bond*). Totuuden kertomisen ulottuvuudella tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä avointa ja rehellistä vuorovaikutusta (Lampinen ja muut, 2013, s. 72). Yhteisön velvollisuus on luoda turvallinen tila, jossa jäsenten on helppo puhua ja kertoa totuus. Jäseniltä tämä vaatii henkilökohtaista emotionaalista rohkeutta ottaa psykologinen riski, ja yhteisöltä empatiaa, ymmärrystä ja välittämistä. Jotta ulottuvuus toteutuu, on työyhteisön jäsenten oltava avoimia ja rehellisiä toisilleen, kuunneltava aktiivisesti toistensa huolenaiheita, toiveita ja pelkoja sekä ratkaistava ristiriitoja (Burroughs & Eby, 1998, s. 512). Jäsenten on ilmaistava todellisia tunteitaan, eikä vain sitä, mitä he uskovat muiden haluavan kuulla.

Henkisen yhdysiteen ulottuvuudella viitataan yhteisön jäsenten tapoihin sisällyttää henkisiä, etiikkaan ja arvoihin perustuvia periaatteita työyhteisön päivittäiseen toimintaan ja päätöksiin (Burroughs & Eby, 1998, s. 512). Yhteisössä on olennaista, että nämä periaatteet jaetaan jäsenten kesken (Lampinen ja muut, 2013, s.72). Lorionin ja Newbroughin (Burroughs & Eby, 1998, s. 512) mukaan on ymmärrettävä, mikä vahvistaa ihmismieltä ja mikä tekee yhteisöllisyyden tunteesta henkisen asian. Näiden kahden viimeisen ulottuvuuden tutkiminen on Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) mukaan merkittävää, sillä näiden avulla tarkastellaan, millaista vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä on, ovatko jäsenet rehellisiä puheenvuoroissaan ja yltyvätkö heidän väliset suhteensa työpaikan ulkopuolelle. Ulottuvuuksia arvioimalla voidaan myös tarkastella, toimiiko organisaatio työyhteisön jäsenille tärkeänä merkityksen, kasvun ja yhteyksien luomisen paikkana.

Taulukko 1. Työyhteisön psykologinen yhteisöllisyys (Burroughs ja Eby, 1998, s. 511–512).

Ulottuvuus	Kuvaus
Yhteenkuuluvuudentunne	Yhteenkuuluvuutta koetaan, kun työyhteisön jäsenet samaistuvat toisiinsa ja heillä on tunteita, uskomuksia ja odotuksia siitä, että he sopivat organisaatioon ja että heillä on siellä paikkansa.
Työtoverin tuki	Tukemisen ilmapiiri ilmenee yhteisöissä, jonka jäsenet ovat halukkaita ja innokkaita auttamaan toisiaan projektin loppuun saattamisessa ja auttamaan toisiaan henkilökohtaisissa ongelmissa. Tämä on myös yksilön vaikutusvaltaa ryhmän toimintaan; hänen mahdollisuudet työskennellä muiden kanssa, osallistua päätöksentekoprosessiin ja ilmaista ajatuksiaan vapaasti.
Tiimiorientaatio	Tiimiorientaatio eli tiimikeskeisyys on sosiaalisesta tuesta huolehtimista, erilaisten panosten ja saavutusten tunnustamista sekä yksilöiden kokemaa tunnetta, että ryhmän toiminta on tärkeää ja arvokasta.
Emotionaalinen turvallisuus	Emotionaalinen turvallisuus on ryhmän yksilöiden keskinäistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Kun työyhteisön jäsenet tietävät, että he voivat luottaa toisiinsa ja johtajiinsa tuen ja rehellisyyden suhteen, se herättää yhteisössä keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta.
Totuuden kertominen	Totuuden kertominen on yhteisön velvollisuutta luoda turvallinen tila, jossa jäsenien on helppo kertoa totuus. Jäseniltä tämä vaatii rohkeutta ja yhteisöltä empatiaa, ymmärrystä ja välittämistä. Toteutuakseen on työyhteisön jäsenen oltava avoimia ja rehellisiä toisilleen, kuunneltava aktiivisesti toistensa huolenaiheita, toiveita ja pelkoja sekä ratkaistava ristiriitoja.
Henkinen yhdyside	Henkisellä siteellä viitataan yhteisön jäsenten tapoihin sisällyttää henkisiä, etiikkaan ja arvoihin perustuvia periaatteita työyhteisön päivittäiseen toimintaan ja päätöksiin.

Lampisen ja muiden (2013, s. 72–73) mukaan yhteisöllisyyden kokemuksilla on niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia yksilöön, tiimiin ja organisaatioon. Heidän mukaansa kokemus työyhteisöön kuulumisesta ja yhteisöllisyydestä muun muassa lisää

työntekijöiden selviytymismekanismeja ja parantaa työn laatua sekä intensiteettiä, vähentää työntekijöiden poissaoloja ja terveydenhuoltokustannuksia sekä parantaa työyhteisön jäsenten välistä viestintää ja edistää organisaation sisäistä toimintaa. Yhteisöllisyyden kokemukset vahvistavat myös työntekijöissä syntyvää organisaatiokansalaisuutta (Burroughs & Eby, 1998, s. 513).

Arola ja muut (2018, s. 34) määrittelevät organisaatiokansalaisuuden työntekijän ammatillisen roolin ylittäviksi persoonallisuuden ja käyttäytymisen piirteiksi, joita pidetään yleisesti sopivina tai tavoiteltavina, mutta joita häneltä ei kuitenkaan voida virallisesti odottaa. Burroughs ja Eby (1998, s. 513) listaavat tällaisiksi piirteiksi lojaalisuuden, kansalaishyveellisuuden, epäitsekkyyden ja kohteliaisuuden. Organisaatiokansalaisuus voidaan nähdä itseään ruokkivana ilmiönä, sillä tällä on tutkittu olevan positiivinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, tyytyväisyyteen, työyhteisöön sitoutumiseen sekä keskinäiseen luottamukseen, suhteisiin ja yhteistyöhön (Arola ja muut, 2018, s. 34).

Juholin (2008, s. 45) kuitenkin muistuttaa, että liiallisella sitoutumisella on myös riskinsä: työlleen täysin antautuva työntekijä saattaa jättää oman elämänsä sivuosaan tai jopa unohtaa tämän kokonaan. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin saralle onkin noussut uusi kriteeri, jonka tarkoituksena on huolehtia myös työn ja vapaa-ajan erillisyydestä. Myös Lampinen ja muut (2013, s. 72–73) varoittavat liiallisesta yhdenmukaisuudesta, mikä voi aiheuttaa polarisaatiota organisaation sisällä. Oma eristäytyminen ja vastaavasti toisen ulkopuolelle sulkeminen myös rapauttavat yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi liian tiivis ryhmäkuri sulkee pois toisinajattelijoita ja voi vähitellen lamaannuttaa työyhteisöä ja yksilöitä (Juholin, 2022, s. 145).

2.3 Työyhteisöviestintä

Organisaatioviestintä on julkisen viestinnän laji, jonka tehtävä on muovata ja uusintaa yhteiskuntaa sekä luoda ja koota yhteisöjä ja sisältöjä tarkkarajaiselle yleisölle

(Kangaspunta, 2011, s. 20–21). Juholinin (2022, s. 38) mukaan viestinnällä on perustavanlaatuisen rooli organisaation rakentumisessa, ylläpidossa ja jatkuvuudessa. 1990-luvulla organisaatioviestinnän rinnalle syntyi termi yhteisöviestintä (Kangaspunta, 2011, s. 23; Juholin, 2022, s. 37). Yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Åberg, 2000, s. 96). Juholin (2022, s. 38) kuvaa yhteisöviestinnän laaja-alaisena kokonaisuutena, jonka avulla tarkastellaan viestintää niin työyhteisössä, organisaatioissa kuin sidosryhmien välillä. Juholinin mukaan tähän sisältyy muun muassa strateginen viestintä, muutosviestintä, teemojen hallinta, mediasuhteet ja markkinointiviestintä.

Yhteisöviestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä organisaation sidosryhmien ja organisaatioille tärkeiden yleisöjen kanssa; toimivalla viestinnällä rakennetaan luottamusta, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia (Åberg ja muut, 2019). Yhteisöviestinnän tehtäviä ovat merkityksen antaminen ja sen näkyväksi tekeminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja kulttuurin kehittäminen, tavoitteellinen strategiatyö, aktiivinen luotaus, tulkitseminen ja reagoiminen sekä viestinnän sisältöjen, rakenteiden ja verkostojen ylläpitäminen ja kehittäminen (Åberg ja muut, 2019). Yhteisöviestinnän synonyyminä voidaan pitää työyhteisöviestintää. Työyhteisöviestintä (*eng. workplace communication*) on 2000-luvulla vakiintunut termi, joka Juholinin (2022, s.134) mukaan korvaa tai on vaihtoehtona sisäiselle viestinnälle tai tiedottamiselle. Näistä kuitenkin poiketen työyhteisöviestintä kattaa myös yhteisön ulkopuolelle ja verkostoille viestimisen, kuten yhteisöviestintäkin (Juholin, 2022, s. 134). Tässä tutkimuksessa käytän termiä työyhteisöviestintä sen tieteellisen ajankohtaisuuden sekä tutkimani Digi- ja väestötietoviraston toiminnassaan vakiinnuttaneen termin takia.

Työyhteisöviestinnällä mahdollistetaan työyhteisön toiminta ja rakennetaan työyhteisökulttuuria (Juholin, 2022, s. 139). Sen ominaisuuksia ovat viestinnän organisoidut puitteet, sen tavoitteellisuuden sekä teknisten pienjoukkoviestinnän viestinten, kuten henkilöstölehtien ja -sähköpostilistojen hyödyntäminen (Åberg, 2000, s. 91). Työyhteisöviestinnän keskiössä on työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus

(Valo & Mikkola, 2019, s. 3–4). Tässä vuorovaikutuksessa muodostetaan yhteisymmärrys töiden tavoitteista, tavoista miten nämä saavutetaan ja mikä on tärkeää matkan varrella; yhteisöt ja organisaatiot rakentuvat, kehittyvät ja mukautuvat jäsentensä välisessä vuorovaikutuksessa (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31). Juholin (2022, s. 139) tiivistää työyhteisöviestinnän perimmäiseksi tavoitteeksi työn sujumisen ja jäsenten työhyvinvoinnin tukemisen sekä työyhteisön uusiutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Työyhteisöviestintä on kaikkea sisäisestä tiedottamisesta ongelmanratkaisuun, johtamisviestinnästä tiimien ja ryhmien keskinäiseen viestintään sekä strategisesta päätöksenteosta kollegoiden kahvi- tai lounaskeskusteluihin (Juholin, 2022, s. 139). Työyhteisöviestintää on siis kaikilla yhteisön live-, digi- ja hybridifoorumeilla sekä rajapinnoilla suhteessa sidosryhmiin.

Työyhteisöviestintä on organisaation arjessa tehtävää johdettu ja tavoitehakuista työtä. Strategisesti toteutettuna tämä työ pohjautuu organisaation tavoitteisiin, huomioi työyhteisön tarpeet ja odotukset sekä pystyy sopeutumaan muutoksiin, jopa hyödyntäen näitä (Juholin, 2022, s. 139). Tämä strateginen tehtävä organisaation toiminnassa korostuu organisaatiomuutosten myötä; suunniteltu muutos toteutuu vasta sitten, kun se iskostuu yhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen (Valkonen & Mikkola, 2019, s. 179). Juholinin (2022, s. 140) esittämä vaikuttavan työyhteisöviestinnän malli jakautuu neljään ulottuvuuteen: 1. johdettu keskustelu, jotta yhteisö tietää ja ymmärtää strategian, jonka mukaisesti toimitaan, 2. selkeä tiedottaminen, jotta tieto ja tietämys liikkuu jäsenten välillä, 3. vastuullinen dialogi, jotta jäsenet kokevat pääsevänsä vaikuttamaan ja jotta he kokevat itsensä ja työnsä merkitykselliseksi ja haluavat sitoutua siihen, ja 4. yhteisöllisyyttä rakentava viestintä, jotta jäsenet voivat sitoutua ja he kokevat kuuluvansa työyhteisöön. Näitä alueita työstetään eri tavoin ja toimin. Näihin kuuluvat omat vastuutoimijansa.



Kuvio 1. Vaikuttavan työyhteisöviestinnän malli (Juholin, 2022, s. 140, 147)

Viestinnän ammattilaisten tehtävänä on työyhteisöviestinnän ja vuorovaikutuksen tukeminen: he varmistavat jaettua ymmärrystä niin, että kaikki tietävät, missä ja minne mennään, ja että mahdollisimman moni voisi kokea työnsä merkitykselliseksi (Laajalahti ja Pennanen, 2019, s. 32). He mahdollistavat sen, että strateginen työyhteisöviestintä toteutuu organisaatossa soveltuvin osin sekä varmistavat, että käytettävissä on riittävät resurssit ja käytännöt (Juholin, 2022, s. 156). Tätä työtä tehdään yhdessä henkilöstöjohton, johtajien ja johtoryhmien, esihenkilöiden ja tiimivetoisten, asiantuntijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa (Juholin, 2022, s. 150–155).

Työyhteisöviestinnän ammattilaisten konkreettisiksi työkaluiksi Juholin (2022, s. 147) listaa muun muassa strategioiden ja muutosten läpinäkyvyyden ja ajoituksen, erilaisten foorumien ja työpajojen tarjoamisen, palautteen ja tulosten läpinäkyvän käsittelyn ja arvioinnin sekä viestinnän infrastruktuurin käytännöt, teknologian, osaamisen ja kehittämisen. Sivunen (2022) painottaa, että yhteisöllisyyttä tukeva viestintä ei ole

pelkästään yhteisöllisten viestintävälineiden käyttöönottoa, vaan myös keskustelua näiden käytöstä ja epävirallisen viestinnän tärkeydestä, sen käyttötarkoituksista ja sille varattavasta ajasta. Kannustusta ja tukea voidaan Juholinin (2022, s. 147) mukaan luoda tapahtumilla ja tilaisuuksilla, rituaaleilla, käytännöillä ja ajankäytöllä sekä esimerkiksi näyttämällä, esimerkiksi johdon toimesta. Myös Lehti (2022) korostaa, että organisaation johdon ja organisaatiokulttuurissa vakiintuneiden viestintätapojen vaikutusta yhteisöllisyyden kokemuksiin. Esimerkiksi etäkokouksissa kameroiden päällä pitämisellä on myönteisiä vaikutuksia yhteisöllisyyden kokemuksiin.

Viestintä ei kuitenkaan ole ainoastaan viestinnän ammattilaisten tai tiettyjen yksiköiden vastuulla, vaan koko työyhteisö viestii, ja vastuu viestinnästä ja vuorovaikutuksesta kuuluu yhteisön jokaiselle jäsenelle (Laajalahti ja Pennanen, 2019, s. 31. Juholin (2022, s. 148) esittää, että viestintä on työyhteisötaito, johon kuuluu muun muassa aktiivinen tiedon etsiminen, tuottaminen ja välittäminen. Työntekijät ovat hänen mukaansa myös voimavara työnantajamielikuvaviestinnässä. Työyhteisöviestinnässä on useita erilaisia rooleja, jotka tuovat mukanaan vastuita oman tehtävän ja asiantuntemuksen (Juholin, 2022, s. 148). Tähän rooliin voi päätyä myös oman persoonan ja henkilökohtaisten taipumuksen myötä (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 21). Juholinin (2022, s. 137) mukaan viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu koko ajan eikä kaikki viestintä ole organisaation kontrolloitavissa, joten organisaation on luotettava työyhteisön jäsenten omaan harkintaan ja etiikkaan. Juholin lisää, että jäsenten välinen vuorovaikutus on tärkeä tapa rakentaa luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöön.

Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta työhön liittyvistä asioista ei ole aina organisaatiossa katsottu hyvällä (Valo & Mikkola, 2019, s. 4). Heidän keskusteluansa saatetaan pitää turhana, jopa haitallisena, sillä tämä ei sisällöltään välttämättä vastaa organisaation virallista linjaa. Organisaatio voi myös olla huolissaan työntekijöiden rajojen tunnistamisesta. Työntekijöiden ja muiden organisaatiossa viestivien on tunnettava vastuidensa rajat, mistä he saavat viestiä julkisesti ja mitkä asiat käsitellään organisaation sisäisesti (Juholin, 2022, s. 150). Tänä päivänä yleinen konsensus kuitenkin

on, että tehokas ja menestynyt työyhteisö syntyy avoimen keskustelun, neuvottelemisen, väittelyn, ”luovan erimielisyyden” sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen pohjalta, mistä syntyy kokemus yhteenkuuluvuudesta (Valo & Mikkola, 2019, s. 3–4). Koska työyhteisöviestintä kannustaa aitoon dialogiin, jossa jäsenet osallistuvat (Juholin, 2022, s.146), sen on huomioitava tasapuolisuus ja kaikkien mukaan ottaminen, ettei osallistaminen olisi näennäistä ja tukisi lopulta vain muutenkin aktiivisten ja oma-aloitteisten jäsenten osallistumismahdollisuuksia (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32).

2.3.1 Digitaalinen työyhteisöviestintä

Työn digitalisoitumisen myötä myös työyhteisöt ja työyhteisöviestintä sähköistyivät. Teknologian tavoitteena on helpottaa jäsenten viestintää ja vähentää tietotulvaa, jotta näillä olisi aina käytettävissä optimaalinen tieto ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet (Juholin, 2022, s. 157). Sivusen ja Laitisen (2019, s. 41–43, 50) mukaan digitaalisilla viestintäalustoilla yhdistyy tiedon jakaminen ja sosiaalinen vuorovaikutus; näillä alustoilla voidaan jakaa, työstää ja säilöä tekstejä ja audio- ja visuaalisia elementtejä, ilmaista tunteita ja ajatuksia sekä tutustua toisiin ihmisiin. Laitinen (2020a, s. 415) ehdottaakin, että nykytyöntekijän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat digitaalisissa ympäristöissä liikkuminen, viestintä ja vuorovaikutustaidot.

Digitaalinen viestintäalusta on sateenvarjotermi kaikille digitaalisille viestinnän ja yhteistyöskentelyn alustoille, joita työyhteisöt käyttävät (Sivunen & Laitinen, 2019, s. 42). Tällaiset yhteisöllisyyttä korostavat teknologiat, kuten yhteiset työtilat, sosiaalinen media ja pikaviestiryhmät yleistyivät vasta viime vuosina (Sivunen, 2022). Laitinen (2020, s. 415–416) jakaa alustat työyhteisöviestinnän näkökulmasta kahteen: tiimien ryhmätyöalustoihin ja työyhteisön sosiaalisen median alustoihin. Virtuaalisesti työskentelevät tiimit tapaavat, ylläpitävät suhteita ja tekevät yhteistyötä esimerkiksi Microsoft Teamsin, Skypen ja Zoomin avulla. Näitä alustoja Laitisen mukaan hyödynnetään koko organisaation kattavaan viestintään ja kahdenkeskisiin

keskusteluihin. Edellä mainitut kanavat mahdollistavat niin viestittelyn kuin videokuvayhteyden.

Sosiaalisen median palvelut ovat myös nousseet tärkeiksi työyhteisöviestinnän alustoiksi (Juholin, 2022, s. 135). Laitisen (2020b, s. 60) mukaan työyhteisöviestinnän sosiaalisten alustojen tarkoituksena on lisätä vuorovaikutusta ja verkostoitumista työyhteisön sisällä sekä tallentaa ja arkistoida organisaation tietoa. Tällaiset verkkoalustat yhdistelevät julkisen sosiaalisen median piirteitä ja kytkevät nämä työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin. Tällaisia kanavia ovat esimerkiksi intranet ja Slack-keskustelualusta. Laitinen täsmentää, että työyhteisön sosiaalisen median kanavilla yhteisön jäsenet toimivat aktiivisina sisällöntuottajina ja muovaavat toiminnallaan alustalla näkyviä sisältöjä. Nämä alustat eivät ole avoimia tai koostu sattumanvaraisista suhdeverkoista, vaan ne tarjoavat yhteisön jäsenille yhteisen tilan monipuoliselle vuorovaikutukselle, joka ylittää ajalliset ja maantieteelliset rajat (Laitinen, 2020, s. 415–416; 2020b, s. 60).

Työyhteisöissä käytetyt digitaaliset viestintäalustat tukevat Sivusen ja Laitisen (2019, s. 44) mukaan kolmenlaista viestintää: (1) työntekijöiden välistä henkilökohtaista viestintää, (2) ryhmätyöskentelyä, tarjoamalla työkalut tiimikokouksia varten ja (3) organisaation laajuisia viestintämahdollisuuksia, jotka antavat käyttäjille tietoa työtovereiden asiantuntemuksesta ja verkostoista. Alustat mahdollistavat Sivusen ja Laitisen mukaan sekä organisaation laajuisen joukkoviestinnän sekä yksityisen, henkilökohtaisen tai pienryhmille kohdistetun viestinnän. Kaikki sisältö viestintäalustoilla on avointa, näkyvää ja etsittävää organisaation omien rajojen mukaisesti (Sivunen ja Laitinen, 2019, s. 42). Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän onkin koettu tasapuolistavan monipaikkaisen työyhteisön välistä relationaalista viestintää (Sivunen, 2022). Laitinen (2020b, s. 13) täydentää, että viestintäteknologia on laajemmin osana työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta kuin vain työn tehokkuuden näkökulmasta; sen avulla ilmaistaan tunteita, luodaan suhteita ja tehdään monenlaisia vuorovaikutuksen prosesseja näkyviksi.

Sivusen (2022) mukaan useiden teknologisten viestintäalustojen haaste yhteisöllisyyden syntymiselle on kuitenkin sen tarjoamissa mahdollisuuksissa. Monet organisaatioiden käyttämät viestintäalustat ja -ohjelmat palvelevat Sivusen mukaan parhaiten virallisen viestinnän ja kokoustamisen tarpeita, yhdistävyyttä. Näiden välineiden viestintä perustuu tavoitekeskeisiin viestintämalleihin ja yhdeltä yhdelle tai yhdeltä useammalle viestintämalliin. Välineisiin ei Sivusen mukaan ole sisällytetty epäviralliselle viestinnälle tyypillistä vuorovaikutuksen spontaanisuuden mahdollisuutta, mikä on yhteisöllisyyden kannalta tärkeää. Sivunen (2022) tiivistää, että yhteisen, fyysisen tilan puuttuminen ja/tai käytön vähentyminen on kasvattanut sekä tarvetta että tärkeyttä yhteisöllisyyttä ja epävirallista viestintää mahdollistavalle teknologialle, johon kaikkien työyhteisön jäsenten on mahdollista osallistua spontaanisti. Myös Vilkmann (2023, luku 3) painottaa vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Hän korostaa sen tärkeyttä osana sosiaalisia prosesseja, joilla vahvistetaan me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kukoistaakseen työyhteisön jäsenten on myös tunnettava olonsa helpoksi teknologiavälitteisen viestinnän suhteen. Työntekijöiden on tiedettävä millä alustalla työskennellään, milloin kollegat ovat tavoitettavissa ja mitä viestintäkanavaa heidän on käytettävä ottaessaan yhteyttä toisiinsa (Sivunen & Laitinen, 2019, s. 44–45). Moniulotteisen, digitaalisen työympäristön haasteena voikin olla optimaalisen ohjelmistokokonaisuuden luominen, jossa yhteisöllä olisi yhtenäiset rutiinit ja käytännöt sekä yhteistyötä että yksilöllistä työskentelyä varten (Pensar, 2020). Juholin (2022, s. 157) lisää, että työyhteisöt usein kaipaavatkin ohjeistusta, pelisääntöjä ja koulutusta digitaalisista viestintäalustoista. Hänen mukaansa liika määrä vaihtoehtoja voi johtaa hallinnan menettämiseen, jolloin hienot ratkaisut eivät enää palvele tarkoitustaan.

Sivunen ja Laitinen (2019, s. 42–43) huomauttavat, että eri viestintäalusta tarjoavat erilaisia palveluja ja käyttömahdollisuuksia käyttäjilleen, esimerkiksi työntekijä ja työnantaja voivat kokea alustat eritavoin. Heidän mukaansa viestinnän sujuvuuden kannalta yrityksen tulisi huomioida yhteisönsä jäsenten odotukset sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, heidän kokemuksensa digitaalisista alustoista sekä teknologian

tuntemuksensa. Sivusen (2022) mukaan digitaalisen työyhteisöviestinnän tuottamisessa on aktiivisesti huomioitava sen tasapuolisuus kaikkia yhteisön jäseniä kohtaan. Miten mahdollistetaan tasapuolinen kokemus vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta kaikille sijainnista riippumatta?

Vaikkakin digitaaliset alustat mahdollistavat viestinnän uusilla tavoilla, alustat muovaavat viestinnän ominaispiirteidensä malliseksi. Sivusen ja Laitisen (2019, s. 42) mukaan alustat toisaalta tekevät viestinnän ja yhteisön jäsenet toisilleen näkyviksi sekä lisäävät tietoisuutta ja oppimisen määrää, mutta toisaalta taas jäykistää keskustelua, halua osallistua ja jakaa henkilökohtaisia asioita, sillä sisällöt säilyvät keskusteluketjuissa. Yhteisön digitalisoinnin vaaroina ovat muun muassa työn jatkuva häiritseminen viestein ja merkkiäänin sekä jäsenille syntyvä paineen olla alati *online* eli käytettävissä ja vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa (Sivunen & Laitinen, 2019, s. 45). Teknologianvälitteisen työn vaarana on myös yksinäisyys (Kemppinen & Tanskanen, 2023; Laakso, 2023). Laakso (2023) listaa, että heikosti sosiaalista energiaa ja sanatonta viestintää välittävä etävuorovaikutus voi aiheuttaa työyhteisön jäsenissä työyksinäisyyttä, ulkopuolisuuden ja riittämättömyyden tunteita.

2.3.2 Osallistava viestintä ja sitoutuminen

Osallistaminen (*eng. engagement*) on moniulotteinen ilmiönä, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta saa ihmisen kokemaan osallisuutta tunteiden tai tietoisuuden tasolla ja tekemään toiminnallaan itsensä osalliseksi (Pekalan & Luoma-ahon, 2019, s. 15). Englannin *engagement*-termille ei ole yhtä käännöstä suomeksi. Kun tällä viitataan aktiiviseen toimintaan, tämä voidaan kääntää *osallistamiseksi*, *osallistumiseksi*, *sitouttamiseksi* tai *sitoutumiseksi*, ja viitattaessa passiiviseen toimintaan, tämä voidaan kääntää *osallisuudeksi* (Pekala & Luoma-aho, 2019, s. 15). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja käytetään termejä osallistaminen, osallistuminen ja sitoutuminen.

Osallistaminen on osallistumisen mahdollistamista viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 15). Laajalahden ja Pennasen (2019, s. 30) mukaan osallistumisella taas viitataan työntekijöiden mahdollisuuteen ja halukkuuteen tuoda työyhteisössä esille uusia ajatuksia, vaikuttaa yhteisiin asioihin ja päätöksentekoon. Osallistuminen ilmenee niin työntekijöiden ajatuksissa, tunteissa kuin käyttäytymisessä (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 30). Yksilön kokema sitoutuminen on tämän toiminnan ja viestinnän tulos, mikä vaatii tietoa ja vuorovaikutusta, kuulumiseen ja kuulluksi tulemisen kokemusta sekä arvostuksen tuntemusta (Juholin, 2017, s. 49).

Pällin (2019, s. 44–45) mukaan osallisuuden kokemuksen syntymisessä keskeisiä huomioita ovat itse työntekijöiden aktiivisuus osallistavissa aktiviteeteissa, ja se, että aktiviteetit ovat luonteeltaan viestinnällisiä. Laajalahti ja Pennanen (2019, s. 32) esittävätkin, että osallistavassa työyhteisössä työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan vuorovaikutukseen, heitä otetaan mukaan ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon, jossa heille annetaan vastuuta ja valtaa vaikuttaa. Osallistamisen tulisi siis olla kattavampaa ja jokapäiväisempää kuin aktivointi sisällöntuottamiseen (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32). Osallistuminen luo Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, s. 15) mukaan perustan yksilön sitoutumiselle, hänen toimijuutensa kokemukselle ja yhteenkuulumisen tunteelle. Pekkala ja Luoma-aho esittävät, että organisaatioissa osallistuminen on vuorovaikutusta ja/tai kokemus osallisuudesta. Tämä voi syntyä työntekijän sekä esimerkiksi organisaation, työtehtävän, brändin, tavoitteen tai työyhteisön välille.

Laajalahden ja Pennasen (2019, s. 30) mukaan osallistaminen on jatkuva prosessi, jossa aktivoidaan työntekijöitä ja otetaan heitä mukaan. Tämä ei ole erillinen projekti, jolla olisi alku tai loppu tai päämäärä, joka voidaan saavuttaa, vaan tämä on kokonaisvaltainen ajattelutavan muutos (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 37). Tämä on organisaatiossa aina strateginen päätös, jonka tueksi tarvitaan osallisuutta tukeva organisaatiokulttuuri (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 24). Osallistumista tukee

organisaatiokulttuuri ja viestinnän ilmapiiri, mikä parhaiten toteutuu esimerkiksi näyttämällä: kun johto viestii itse aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti, se kannustaa työntekijöitä omaksumaan samanlaisen viestintätavan (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 22; Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 35). Osallistumista ei kuitenkaan voi pakottaa, sillä se lähtee yksilön sisäisestä motivaatiosta. Motiiveja ovat muun muassa tiedon jakaminen, oman asiantuntijuuden kehittäminen, verkostoituminen ja henkilöbrändin rakentaminen (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 22).

Osallistamalla organisaatio voi edistää muun muassa taloudellisia, sosiaalisia tai mainetavoitteitaan (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 16). Osallistamisen ja osallistumisen tavat kuitenkin vaihtelevat kohderyhmien, tavoitteiden, tilanteiden ja näiden yhdistelmien mukaan (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 16). Onnistuakseen osallistamisen tulee olla symmetristä ja proaktiivista, ja organisaatiokulttuurin on tuettava tätä. Symmetrinen osallistuminen on dialogi, jossa korostuu kunnioitus, välittäminen ja osapuolten välinen kiinnostus sekä oletamus siitä, että vaikka osapuolet olisivatkin asioista eri mieltä, he ovat halukkaita etsimään yhteistä ymmärrystä ja ratkaisua (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 17). Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, s. 17) mukaan monessa organisaatiossa osallistaminen kuitenkin nähdään erillisenä työkaluna, jota hyödynnetään vasta valmiin strategian tai tavoitteiden henkilöstölle jalakaannuttamisessa. Tällöin jäsenet usein myös osallistetaan palautteenantajina. Jälkikäteen tapahtuva mukaan ottaminen ei takaa osallisuuden kokemusta ja vastavuoroisuutta, toisin kuin symmetrisessä osallistamisessa, jossa eri osapuolet voivat vaikuttaa sekä tavoitteisiin että prosessiin ja tuloksiin (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 17).

Osallistumista on Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, s. 17) mukaan positiivista, negatiivista ja neutraalia. Positiiviseksi osallistumiseksi he määrittelevät osallistajan, eli työkontekstissa usein organisaation, tavoitteita tukevan toiminnan. Negatiivinen osallistuminen taas aiheuttaa haittaa osallistajan toiminnalle ja tavoitteille, ja neutraali ei aiheita haittaa eikä hyötyä osallistumisen hetkellä. Organisaatiossa positiivinen

osallistuminen jää usein huomioimatta, sillä negatiivinen osallistuminen vaatii useasti organisaatiolta välittömiä toimia (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 17). Osallistamisen haasteena kuitenkin on, ettei lopputulemaa voi tietää etukäteen: työntekijät voivat osallistua esimerkiksi vastustamalla muutosta, rikkomalla sääntöjä tai toimimalla odotusten ja toiveiden vastaisesti (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 18; Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 30).

Pekkala ja Luoma-aho (2019, s. 17) tiivistävät, että osallistamista suunniteltaessa on tärkeä huomioida käytettävissä oleva aikataulu, tähän liittyvän informaation luonne, esimerkiksi arkaluonteinen tieto, sekä mahdolliset turvallisuusriskit. Osallistamisessa tulee myös ottaa huomioon yksilöllisyys: yksilön osallistumiseen vaikuttaa hänen tunteuksensa osallistamisen alustasta, mikä usein tarkoittaa hänen teknologista osaamistaan, hänen suhtautumisensa tähän alustaan, osallistamisen konteksti, yksilön kiinnostus käsiteltävää teemaa kohtaan ja hänen identiteettitavoitteensa (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 17, 20). Kaikilla ei ole myöskään valmiuksia toimia osallistavassa kulttuurissa samalla tapaa, toiset voivat kokea osallistamisen tai siihen liittyvät vaatimukset kuormittavina ja esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa häiritsevinä (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 18). Huomioitava on myös se, että kaikki jäsenet tai sidosryhmät eivät tahdo osallistua. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ei välttämättä tuota kaikille iloa (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31).

Pekalan ja Luoma-ahon (2019, s. 23) mukaan osallistamisen hyödyt voidaan kiteyttää työntekijöiden suoriutumisen, tietopääoman ja organisaation sosiaalisen pääoman kasvuksi. Heidän mukaansa sitoutunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä suoriutuu tehtävistään paremmin. Tällä on tutkittu olevan myönteinen vaikutus työntekijöiden työn ja organisaatioon tuottavuuteen (Pälli, 2021, s. 44), mutta samalla myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen, -hyvinvointiin, -imuun ja oma-aloitteisuuteen (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 21, 23). Tämän on myös tutkittu parantavan asiakaspalvelua ja lisäävän yhteisöllisyyttä (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 21, 23). Työntekijöiden onnellisuus, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus heijastuvat puolestaan

koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31).

Työntekijät ovat organisaation tärkein sidosryhmä, sillä nämä luovat työllään arvoa ja rakentavat organisaation mainetta edustamalla organisaatiota sen ulkopuolisille sidosryhmille (Pekkala & Luoma-ahon 2019, s. 21). Samalla he ovat tärkeitä organisaatiota koskevan tiedon kannalta. Osallistamalla työntekijöiltä voidaan saada arvokasta, jo eri näkökulmissa jalostunutta tietoa, joka olisi muuten vaikea tai jopa mahdotonta saada (Pekkala & Luoma-ahon 2019, s. 23). Työntekijät ovat myös tärkeä innovaation lähde, jotka osallistumisellaan luovat edellytyksiä organisaation kilpailukyvyille (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31). Tietopääoman avulla organisaatio pystyy vähentämään epävarmuutta ja reagoimaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin. Työntekijöitä osallistamalla organisaatiot voivat parantaa tuotekehitystä, palvelumuotoilua, asiakastytyvääsyyttä sekä välttää esimerkiksi kriisejä ja virheinvestointeja (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 18).

Osallistaminen luo organisaatiolle myös sosiaalista pääomaa, joka syntyy vuorovaikutusverkostoissa yksilöiden välillä (Pekkala & Luoma-ahon 2019, s. 23). Tähän osallistuminen on mahdollisuus oppia toistensa tavoitteista, toimintatavoista ja toiminnan vaikutuksista, ja parhaimmillaan osallistuminen synnyttää keskinäistä luottamusta (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 17). Pekkala ja Luoma-aho (2019, s. 23) esittävät, että tällainen sosiaalinen pääoma vahvistuu sitä käytettäessä, ja että yhteisön keskeinen luottamus luo lisää luottamusta. Onnistuessaan sosiaalinen pääoma toimiikin itseään ruokkivana prosessina. Esimerkiksi organisaatiomuutoksien läpivienti helpottuu, kun henkilöstöä on kuultu ja osallistettu (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 31). Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, s. 23) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat myös valmiimpia ratkomaan organisaation ongelmia yhteistyössä.

Osallistumisen esteitä voivat olla organisaation osaamisen, resurssien, motivaation ja merkityksellisyyden puute, osallistumista tukevan kulttuurin puute sekä johtamiseen

liittyvät haasteet (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32–33). Osallistumisesta syntyvä organisaation moniäänisyys on myös haastanut vanhoja johtamiskäytänteitä. Tämä vaatii organisaatiolta uudenlaista avoimuutta, kontrollista luopumista, epävarmuuden sietokykyä sekä tasapainottelua moniäänisyyden ja yhdenmukaisuuden välillä (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 20). Pekkalan ja Luoma-ahon (2019, s. 21) mukaan epäonnistumisen aiheuttaa organisaatioiden valmistautumattomuus kuuntelemaan ja reagoimaan työntekijöiden mielipiteisiin ja ideoihin, jolloin vuorovaikutusta ei pääse syntymään. Pekkalan ja Luoma-ahon mukaan digitalisaatio ja sen tarjoamat työkalut ovat tehostaneet ja mahdollistaneet uusia mukaan ottamisen ja vuorovaikutuksen keinoja, vaikka huomattavaa on, että tämä ei kuitenkaan takaa osallistavan kulttuurin syntymistä. Sosiaalisen median käyttöönotto osallistamisessa on tehnyt osallistumisesta julkisempaa, jolloin viestijän merkitys kasvaa (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 20). Osallistumiseen tällöin myös vaikuttaa osallistujan oman identiteetin rakentaminen ja hänen tavoitteensa.

2.4 Työyhteisö monipaikkaisessa organisaatiossa

Työmarkkinoiden ja ympäristön muutokset vaativat myös työn muotoa uudistumaan. Etänä tehtävän työn määrä on digitalisaation mahdollistamana noussut tasaisesti 2010-luvulta lähtien, kunnes vuonna 2020 alkaneen Covid-19-pandemian myötä tämä laajeni räjähdysmäisesti, milloin yhä useammat etätöitä ennen soveltamattomat organisaatiot ottivat etätöiden käyttöön (Kallio & Jansson, 2023). Etätöiksi Kallio ja Jansson (2023, s. 10) määrittelevät toimistotilojen ulkopuolella työskentelyn, tyypillisimmin työntekijän kotiin. Työ on tällöin luonteeltaan sellaista, että tätä voi suorittaa muualtakin kuin organisaation tarjoamalta toimipisteeltä käsin eli työtehtävä ei ole paikkasidonnainen (Vilkman, 2023, luku 1). Vuonna 2021 tehdystä eurooppalaisesta työolotutkimuksesta selviää, että jopa 54 prosenttia suomalaisista määrittellään e-nomadeiksi eli työntekijöiksi, jotka työskentelevät ainakin osaksi muualta kuin työpaikaltaan (Eurofound, 2023). Vaikutus on näkynyt erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Houhala

& Hurmola-Remmi, 2022, s. 74). Valtiovarainministeriön (n.d.) arvion mukaan valtiolla tehtävistä töistä noin 60 % ovat mahdollista tehdä etänä.

Monipaikkaiseksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, jonka toiminta on hajautettu useampaan paikkaan tai toimipisteeseen keskittämisen sijasta. Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan työtä tehdään joustavasti siellä, missä se on perustelluinta asiakkaan, työnantajan ja työntekijän kannalta. Tämä voi olla joko työnantajan tarjoamassa toimipisteessä tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa (Kallio & Jansson, 2023, s. 10). Monipaikkaisella organisaatiolla voi olla useita toimipisteitä eri puolilla kaupunkia, maata tai eri maissa (Ollila ja muut, 2018, s. 237; Vilkmán, 2023, luku 1). Työmuotoon usein liitetään myös etätöiden mahdollisuus, jolloin tavoitteena on löytää ja yhdistää sujuvimmat työskentelytavat jokaiseen työtehtävään (Vilkmán, 2023, luku 1). Digi- ja väestötietovirasto (2023b) toiminut koko toimintansa ajan monipaikkaisesti ympäri Suomea, jotta tämä on muun muassa asiakkaille eli kansalaisille saavutettavissa.

Tällainen työn paikkariippumattomuus mahdollistaa, että työyhteisö voi työskennellä hajautetusti yhteistyössä samasta tai monesta paikasta käsin joko samanaikaisesti tai eriaikaisesti, pysyvästi tai lyhytaikaisesti (Ollila ja muut, 2018, s. 237). Ollila ja muut (2018, s. 237) huomauttavat, että äärimmilleen vietynä työ voi olla myös täysin virtuaalista. Työssä tällöin heidän mukaansa korostuu paikkariippumattoman työn tyypillisimmät piirteet, kuten itseohjautuvuus, verkostoituminen sekä erilaiset sähköiset ja viestintätekniset sovellukset. Paikkariippumattoman työn ydin on organisaation prosessien, johtamisen ja käytäntöjen optimoinnissa, siten, että työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa eikä työnteko tai työyhteisö kärsisi etäisyyksistä (Vilkmán, 2023, luku 1). Onnistuakseen organisaatiokulttuurin ja -rakenteiden on tuettava tätä ja sen on pystyttävä tarjoamaan työn vaatima teknologia. Parhaiten tällaisiin työnteon muotoihin sopeutuvat organisaatiot, joissa työtehtävät ovat sellaisia, jotka eivät vaadi työntekijän fyysistä läsnäoloa (Kallio & Jansson, 2023, s. 11), kuten asiantuntijatehtävät (Blomqvist, 2019, s. 91).

Paikkariippumaton ja digitalisoitunut työskentely on tarjonnut työntekijöille joustavuutta, mahdollisuuden rytmittää omaa työtä, työrauhaa ja keskittymistä, työmatkaan kuluvan ajan ja rahan säästämisen sekä verkkoalustoja, jotka mahdollistavat sujuvan tiedon ja kokemusten vaihdannan (Houhala & Hurmola-Remmi, 2022, s. 78; Juholin, 2022, s. 135). Muutoksen myötä myös työntekijän rooli muuttui. Työntekijöiden arvo korostuu enemmän heidän tekemässään työssä, eikä heidän näkymisessään fyysisellä työpaikalla (Harvard Business Review, 2022, s. 18). Yksilö voi työn toteuttamisen tavan lisäksi itse arvioida esimerkiksi osallistumisensa tärkeyttä ja osallistumisentapaa suhteuttaen näitä työnsä suorittamiseen ja muun elämänsä velvollisuuksien hoitamiseen (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72). Etätyössä suhde työhön voi toisaalta olla syvempi ja jopa intiimimpi, jolloin rajanveto työn ja vapaa-ajan sekä näissä esiintyvien roolien välille voi olla haastava (Harvard Business Reviewin, 2022, s. 18; Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72).

Työelämän muutoksilla sekä organisaation sisäisellä moninaistumisella on usein vaikutus työntekijän työskentelyn tapoihin, työmotivaatioon, osaamiseen ja tämän kehittämiseen sekä organisaation kulttuuriin ja johtamiseen (Ollila ja muut, 2018, s. 236–237). Uusi työmuoto on pakottanut monia myös kehittämään uusia taitoja. Juholin (2022, s. 135) mukaan esimerkiksi työn verkkovälitteisyys kasvattaa työntekijän itseohjautuvuutta. Verkkovälitteinen työskentely vaatii myös työntekijältä kykyä käyttää työhön tarvittavia teknisten laitteiden ja ohjelmien. Vilkmän (2020, s. 39) esittää, että vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen kyvykyys ovat myös piirteitä, joita digitaalisissa välineissä kohtaaminen tarvitsee.

Etä- ja monipaikkaisella työllä on tutkittu olevan myönteinen vaikutus asiantuntijatyön tehokkuuteen, sitoutumiseen sekä työn ja motivaatioon intoon (Harvard Business Review, 2022, s. 21; Kallio & Jansson, 2023, s. 11). Houhalan ja Hurmola-Remmin (2022, s. 78) mukaan moni työntekijä on kokenut itsensä tehokkaammaksi ja olevansa tyytyväinen työnsä laatuun. Joustavuus ja vaikuttamismahdollisuudet työntekoon ovat Houhalan ja Hurmola-Remmin mukaan lisänneet työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä.

Myös Harvard Business Reviewin (2022, s. 18) mukaan hyvin joustavassa työyhteisössä jäsenet ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin vähän joustavassa organisaatiossa. Blomqvist (2019, s. 94) lisää, että virtuaalisilla alustoilla työskentely voi jopa lisätä organisaation sitoutumista: työalustojen kautta tehtävät projektit motivoivat työntekijöitä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen, sosiaalisen yhteisön sekä kokemuksen osallisuudesta.

Organisaatioille paikkariippumattomuus tarjoaa monenlaisia etuja, kuten tilakustannuksiin liittyviä säästöjä, työntekijöiden veto- ja pitovoimaa kasvavassa globaalissa kilpailussa työntekijöistä sekä työnteon jatkuvuutta ja turvaa epätavallisinakin aikoina (Kallio & Jansson, 2023, s. 10–11). Valtiovarainministeriö (n.d.) listaa, että muutoksen myötä julkisella sektorilla etäyhteydet ja osaaminen sekä saavutettavuus ovat parantuneet, kotimainen ja kansainvälinen matkustaminen on vähentynyt, kokoukset ovat tehostuneet, asiakkaiden aikavaraukset ja peruutukset ovat vähentyneet sekä häiriöiden ja sairaslomien määrä on pienentynyt. Blomqvist (2019, s. 94) osoittaa, että teknologinen kehitys ja digitaaliset työkalut mahdollistavat parhaimmillaan hajautetusti olevan asiantuntijuuden hyödyntämisen ajasta ja paikasta riippumatta. Hänen mukaansa organisaatio voi esimerkiksi koota joustavasti tarvitsemansa väliaikaiset asiantuntijatiimit ratkomaan erilaisia työtehtäviä, sillä yritys voi palkata alan parhaimmistoa näiden asuinpaikastansa riippumatta. Myös Vilkmán (2023, luku 1) korostaa, että paikkariippumattomat organisaatiot ovat myös ketterämpiä ja valmiimpia kohtaamaan kriisitilanteita.

Ollilan ja muiden (2018, s. 236) mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioita muokataan ja uudistetaan vauhdilla. Digi- ja väestötietoviraston kaltaisten julkisten asiantuntijaorganisaatioiden monipaikkaistamisen taustalla on Ollilan ja muiden (2018, s. 236) mukaan useita yhteiskunnallisia tavoitteita. Näistä keskeisimmät ovat kustannusten vähentäminen, työnteon mahdollisuuksien tasainen jakautuminen ja palvelujärjestelmän ylläpitäminen laajemmalla alueella. Valtiovarainministeriö (n.d.) listaa digitaalisten prosessien ja osaamisen lisääntymisen ja kehittymisen parantuneen

sekä asiakastyössä että hallinnon sisäisissä prosesseissa julkisella sektorilla. Monipaikkaisen organisaation toimipisteet voivat olla hajautettuna esimerkiksi valtakunnallisesti, kuten Digi- ja väestötietovirastossa on tehnyt. Vilkmanin (2023, luku 1) mukaan tällä onkin positiivinen vaikutus pienempien paikkakuntien elinvoiman säilyttämiseen ja muuttoliikkeen tasaamiseen. Hänen mukaansa monipaikkaisuus voi toimia jopa lääkkeenä työvoimapulasta kärsiville yrityksille muuttotappiopaikkakunnilla.

Paikkariippumattomalla organisaatiomallilla on myös kääntöpuolensa. Keskisimmiksi ongelmiksi ja riskeiksi Kallio ja Jansson (2023, s. 11) laskevat johtamisen haasteet, kuten työn valvonnan. Esimies saattaa esimerkiksi epäillä työntekijöiden ahkeruutta ja suoriutumiskykyä, jos hän ei pysty valvomaan työntekijää ja työn etenemistä (Vilkman, 2020, s. 39). Toinen keskeinen haaste on yhteisöllisyyden ja kulttuurin ylläpitäminen. Työmuoto on vähentänyt kasvokkaisen vuorovaikutuksen määrää ja innovatiivisuutta sekä saattanut kadottaa työyhteisöjen perinteisiä vuorovaikutuspaikkoja (Houhala & Hurmola-Remmi, 2022, s. 74; Vilkmán, 2023, luku 2). Paikkariippumaton työskentely saattaa heikentää sitoutumista työkuultuuriin (Harvard Business Review, 2022, s. 17–18). Houhala ja Hurmola-Remmi (2022, s. 74) huomauttavat, että muutos on voinut myös synnyttää eristäytymisen tunteita tai kokemusta siitä, että yhdenvertaisuuden ei toteutudu työtehtävien välillä, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole ollut mahdollisuutta siirtyä etä- ja monipaikkaiseen työskentelyyn työn luonteen tai työvälineiden rajoitteiden takia.

Myös fyysinen ja ajallinen etäisyys voi synnyttää ulkopuolisuuden kokemuksia, heikentää työntekijöiden ymmärrystä yhteisestä päämäärästä sekä rapistaa tiimiin identifioitumista, työhön sitoutumista ja motivaatiota (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 36; Juholin, 2022, s. 135). Yhteydenpidon aukkoa saatetaan pyrkiä paikkaamaan muun muassa etätapaamisilla, joiden haasteiksi Katajamäki ja Kantola (2023, s. 72) listaavat palaverien tiheyden, kasvavat kestot sekä päämäärättömyyden. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voikin myös heikentää tiedonjakoa, lisätä väärinkäsityksiä ja epäselvyyttä työtehtävistä sekä vähentää työyhteisössä tapahtuvaa

innovointia, sitoutumista ja siten kollektiivista tehokkuutta (Kallio & Jansson, 2023, s. 11; Katajamäki & Kantola, 2023, s. 72).

Monipaikkaisen organisaation yhteisöllisyyden kehittymisestä Vilkmán (2023, luku 2) tunnistaa kaksi kehityskaarta: hybridityössä tiimin keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki on pysynyt hyvin yllä, kun taas organisaatiotasolla nämä ovat heikentyneet. Vilkmánin mukaan etäisyys työyhteisöön voi esimerkiksi laukaista työntekijöiden välisiä jännitteitä ja vähentää erimielisyyksiä. Toisille tämä on mahdollistanut työskentelymallin, joka sopii paremmin työntekijöiden luonteille. Vilkmánin (2023, luku 3) mukaan etä- ja hybriditiimien välinen vuorovaikutus voi jopa parantua, jos yhteisön keskinäisistä sosiaalisista prosesseista huolehditaan. Etääntyminen voidaan myös nähdä mahdollisuutena luoda uudenlaista organisaatiokulttuuria (Harvard Business Review, 2022, s. 17–18), joka optimoitaisiin vastaamaan paikkariippumattomasti työskentelevän yhteisön tarpeita.

Vilkmán (2023, luku 2) painottaa, että yhteisöllisyyskeskustelussa tulisi yhdessä vietetyn ajan sijasta keskittyä siihen, millaisin keinoin ja käytäntein yhteisöllisyys työssä vahvistuisi. Vilkmánin (2023, luku 1) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu paikkariippumattomissa organisaatioissa kasvavissa määrin työn ulkopuolella. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan aktiviteetteihin niissä yhteisöissä, jotka kiinnostavat heitä HR:n järjestämien aktiviteettien sijasta. Vilkmán kuitenkin lisää, että yhteisön jäsenten välisten kohtaamisten vähentyessä kasvaa jokaisen kanssakäymisen merkitys – niin kasvokkain kuin etätapaamisissa.

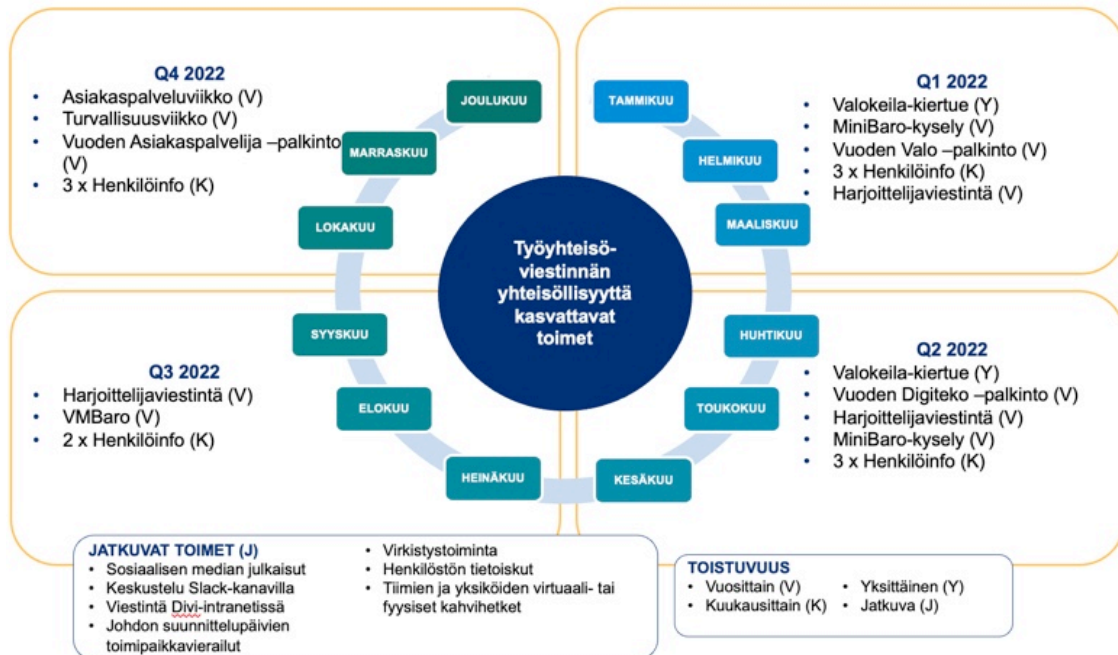
3 Kyselytutkimus metodina

Tässä työssä tutkin, millaiset työyhteisöviestinnän toimet kasvattavat henkilöstön mielestä yhteisöllisyyttä Digi- ja väestötietovirastossa. Tavoitteena on selvittää, mitä työyhteisöviestinnän toimia virastossa on tehty ja kyselyn avulla tutkin, mitkä näistä koetaan tärkeiksi ja miksi. Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa käyttämäni aineiston ja tutkimusmenetelmän sekä aineistonkeruuta varten valmistelemiini kyselylomakkeen. Tutkimukseni analysoitavan aineiston keräsin työntekijöille kohdistetulla kyselylomakkeella. Kyselyssä tutkin Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän viestintäsuunnitelmaan merkattuja toimia ja sitä, miten toimet toteutuivat työntekijöiden näkökulmasta. Aineiston voi nähdä jakautuvan kahteen kategoriaan: tutkimuksen tausta-aineistoon ja tutkimusta varten kerätyn tutkimusaineistoon (Keckman-Koivuniemi & Kleemola, 2006, s. 10; Tietoarkisto, n.d.).

Organisaatioiden viestintää johdetaan viestintäsuunnitelmalla, joka kytkeytyy organisaation strategisiin tavoitteisiin (Juholin & Rydenfelt, s. 79). Viestintäsuunnitelmassa ilmenee viestinnän strategiset tehtävät, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti organisaation toimintakykyyn ja menestykseen (Juholin, 2017, s. 47). Juholin (2017, s. 94–111) esittelee viestinnän suunnittelussa huomioitaviksi osa-alueiksi päivittäisviestinnän linjaukset, vuosi- ja periodikohtaisen suunnittelun, yksittäiset toimenpiteet sekä ohjeet, politiikat ja prosessikuvaukset. Suunnitellut toimet voidaan kuvata vuosikellona, jossa konkreettiset tehtävät on kirjattu joko kuukausi- tai viikkotasolla. Juholinin mukaan organisaatioissa tehdään monenlaista viestintää eri tarkoituksiin, mitä varten organisaation viestintäsuunnitelmasta johdetaan jokaiselle viestinnän osa-alueelle oma viestintäsuunnitelmansa.

Tutkimuksessa tarkastelemani työyhteisöviestinnän toimet ovat kirjattu työyhteisöviestinnän vuosikelloon (Kuvio 2), joka on johdettu viraston työyhteisöviestinnän viestintäsuunnitelmasta. Juholin (2017, s. 121–122) mukaan työyhteisöviestinnän tehtävänä on kuvata ja rakentaa strategisia toimia, joilla johdetaan keskustelua, huolehditaan selkeästä tiedottamisesta ja faktojen saatavuudesta,

rakennetaan yhteisöllisyyttä sekä kannustetaan työntekijöitä vastuulliseen dialogiin. Juholin esittää, että työyhteisöviestinnän perimmäinen tarkoitus on huolehtia, että työt sujuvat, työntekijät voivat hyvin ja työyhteisö menestyy. Työyhteisöviestinnän vuosikelloon on merkitty kaikki työyhteisöviestinnän toimet - niin yksittäiset, tietyin aika-ajoin toistuvat kuin alati käynnissä olevatkin.



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän yhteisöllisyyttä kasvattavat toimet (Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän vuosikelloa, 2023)

Kuvion 2 mukaisesti vuosikello on jaettu neljään osavuosisikatsaukseen (Q1-Q4). Toimien toistuvuus on merkitty kuvaajaan kirjainkoodilla. Yksittäisiksi on luokiteltu toimet, jotka toistuvat vähintään kerran työntekijäsuhteen aikana, mutta harvemmin kuin vuosittain. Tällaisia ovat työntekijän työhön perehdyttämisjakso sekä Valokeila-kiertue. Jatkuvia toimia ovat rajoittamattomat keskustelualustat, intranet-viestintä sekä osallistuminen sosiaalisessa mediassa. Kaikki työyhteisöviestinnän toimet on kuvattu taulukossa 2. Toimiin osallistuminen ei näissä ole reaaliaikaista tai määriteltyä; toimissa korostuu työntekijän oma osallistuminen, sillä hän toimii näissä itse yhteisön sisältöjen tuottajana. Työntekijät voivat osallistua toimiin myös työajan ja työpaikan ulkopuolella omilla tai työnantajan tarjoamilla laitteilla.

Taulukko 2. Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän toimet (Digi- ja väestötietovirasto, yksityinen tiedoksianto, 2023)

Työyhteisöviestinnän toimet:	Toimen kuvaus:
Henkilöstöinfot	Kuukausittaisissa hybridisti toteutetuissa henkilöstöinfoissa käsitellään viraston ajankohtaisia asioita alan asiantuntijoiden johdolla, jaetaan tietoa käynnissä olevista hankkeista sekä muistutetaan tärkeistä tapahtumista. Tilaisuuden avaa pääjohtajan katsaus. Tilaisuuteen on mahdollista tulla paikanpäälle Helsingissä.
Henkilöstön tietoisuus	Henkilöstön tietoisuutta järjestetään tarvittaessa kriittisiksi määritellyistä asioista, jotka vaikuttavat koko henkilöstöön. Toteutetaan hybridisti.
Pääjohtajan viikkokirjeet	Viraston pääjohtaja kertoo itse kirjoittamassaan viikkokirjeessä omasta työviikostaan sekä ajankohtaisista, virastolle merkittävistä uutisista. Viikkokirje lähetetään jokaisen työsähköpostiin joka perjantai.
Johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut	Viraston ylin johto vierailee suunnittelupäivien yhteydessä toimipaikoilla eri puolilla Suomea kaksi kertaa vuodessa. Toimipaikkavierailut tehdään kiertävän listan mukaisesti. Vierailujen tavoitteena on tavata henkilöstöä tasapuolisesti sekä keskustella henkilöstöä mietityttävistä asioista sekä kerätä heiltä kehitysehdotuksia. Toteutetaan paikan päällä.
Virkistystoiminta	Virkistystoimintaa suunnittelee viraston valtakunnallinen virkistystoimikunta yhdessä HR:n ja työyhteisöviestinnän asiantuntijan kanssa. Virkistystoiminnan vuosikello hyväksytään viraston johtoryhmässä. Virkistystoimintaan kuuluu muun muassa pikkujoulut, tiimien suunnittelupäivät sekä toimipaikkojen virkistyspäivät.
VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset	VMBaro-työtyytyväisyysmittauksilla mitataan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, johtamistyön onnistumista sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Valtakunnallisia VMBaro-työtyytyväisyysmittauksia tehdään yksi vuodessa, ja viraston sisäisiä MiniBaro-työtyytyväisyysmittauksia tarvittaessa 1–2 vuodessa. Mittaus on anonymi ja toteutetaan useissa valtion organisaatioissa.
Vapaamuotoinen keskustelut Slack-alustalla	Vapaalle keskustelulle tarkoitettua Slack-alustalla työntekijät voivat keskustella eri aihealueista, kysyä toisiltaan apua, kehua työkavereita sekä löytää harrastusseuraa. Alustalla on myös Kysy johdolta -kanava.
Sosiaalinen media	Digi- ja väestötietovirasto kannustaa työntekijöitä sekä seuraamaan, reagoimaan ja osallistumaan että tuottamaan sosiaalisen median sisältöjä joko viraston kanaville tai omilleen merkitsemällä työnantajan. Virastolla on käyttäjätilit X:ssä, LinkedInissa, Instagramissa ja Facebookissa. Lisäksi virastolla on YouTube-kanava. Sosiaalisen median julkaisut ovat pääasiallisesti viraston ajankohtaisista aiheista.
Divi-intranet	Viraston Divi-intranetissä julkaistaan uutisia viraston ajankohtaisista asioista sekä palautekyselyitä ja äänestyksiä, joihin toivotaan osallistumista. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus kirjoittaa ja julkaista blogikirjoituksia. Alusta on kaikille avoin myös omien sisältöjen tuottamiseen. Jäsenet toimivat palvelussa omilla nimillään.
Valokeila-kiertue	Valokeila-kiertueen tavoitteena oli antaa koko henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa viraston keskipitkän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen pohtimalla yhdessä konkreettisia keinoja niiden saavuttamiseksi. Samalla kiertueella vahvistettiin yhteisöllisyyden kokemusta. Kiertue oli pakollinen koko henkilöstölle, ja se järjestettiin kevään 2023 aikana kuudella paikkakunnalla ympäri Suomea.
Perehdytysjakso	Perehdytysjaksosta vastaa HR. Tähän kuuluu muun muassa mobiiliappi, perehdytyspolku ja koulutukset. Perehdytys toteutetaan mahdollisuuksien mukaan hybridisti niin yhdessä kuin yksinkin.
Työyhteisöpalkinnot	Työyhteisöpalkintoja jaetaan kolmesti vuodessa eri kriteerein (Vuoden Valo, Vuoden digiteko & Vuoden asiakaspalvelija). Palkinnon saajaksi yhteisön jäsenet saavat äänestää toisiaan, joiden joukosta pääjohtaja valitsee palkinnon saajan. Palkinto luovutetaan voittajalle kuukausittain järjestettävässä henkilöstöinfoissa.
Sisäiset teemaviikot	Työyhteisöviestintä yhdessä vaihtuvien työryhmien kanssa vastaavat vuosittain järjestettävistä teemaviikoista ja -päivistä, missä yhdistyy asiasisältö, yhteisöllisyys ja viihteellisyys. Tapahtumaviikot ja -päivät on sidottu viraston strategiaan tavoitteisiin. DVV:llä vietetään asiakaspalveluviikkoa ja turvallisuusviikkoa.
Harjoittelijaviestintä	Harjoittelijaviestinnästä vastaa HR ja työyhteisöviestintä yhdessä. Harjoittelijatarinat ja muu harjoittelijoista viestiminen toteutuu sekä ulkoisessa että sisäisessä viestinnässä. Harjoittelijaviestinnän keskiössä on harjoittelijoiden osallistaminen viestintään.
Tiimien ja yksiköiden virtuaali- tai fyysiset kahvihetket	Organisaatio kannustaa ryhmiä ja yksiköitä järjestämään säännöllisiä kahvihetkiä parhaalla näkemällä tavalla – tämä voi olla joko virtuaalinen, fyysinen tai hybriditapaaminen. Ryhmät ja yksiköt sopivat heille sopivan tapaamisyklin, esim. kerran viikossa tai kuukaudessa. Kahvihetkien organisoiminen on henkilöstön ja esihenkilöiden vastuulla. Kahvihetkien tavoitteena on tukea yhteisöllisyyttä valtakunnallisissa tiimeissä.

Tutkimuksen toinen aineisto koostui kyselystä. Kyselyä varten loin mallin, jossa käytin Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 511–512) esittämiä työyhteisön psykologisen yhteisöllisyyden ulottuvuuksia – nämä ulottuvuudet ovat yhteenkuuluvuudentunne, työtoverin tuki, tiimiorientaatio, emotionaalinen turvallisuus, totuuden kertominen ja henkinen yhdysside. Ulottuvuuksien pohjalta muodostin 11 väittämää, jotka perustuivat ulottuvuuksien piirteisiin. Ulottuvuuden sisällöstä ja monisyisyydestä riippuen väittämiä oli 1–3 kappaletta ulottuvuutta kohden. Väitteissä pyrin tuomaan esille piirteitä, jotka palvelevat yhteisöllisyyden rakentumisen arvioimista. Väittämiä käytin kyselyssä monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoina. Alla esitän ulottuvuuksista johdetut väittämät:

Yhteenkuuluvuudentunteen ulottuvuus:

- (1) Toimi lisää yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.

Työtoverin tuen ulottuvuuden erottelin kahdeksi väittämäksi:

- (2) Toimi lisää haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- (3) Toimi lisää mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.

Tiimiorientaation ulottuvuuden erottelin kolmeksi väittämäksi:

- (4) Toimi lisää kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- (5) Toimi lisää kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- (6) Toimi lisää kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.

Emotionaalisen turvallisuuden ulottuvuuden erottelin kahdeksi väittämäksi:

- (7) Toimi lisää työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.

- (8) Toimi lisää kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.

Totuuden kertomisen ulottuvuus:

- (9) Toimi lisää kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.

Henkisen yhdyssiteen ulottuvuuden erottelin kahdeksi väittämäksi:

- (10) Toimi lisää ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- (11) Toimi lisää omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

3.1 Kyselylomake

Kyselytutkimus sopi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä pyrkimykseni oli kerätä ja tarkastella tietoa ihmisten toiminnasta ja mielipiteistä (Vehkalahti, 2019, s. 11). Kyselyllä keräsin dataa työyhteisön jäsenten osallistumisesta työyhteisöviestinnän toimiin sekä heidän kokemuksiin ja käsityksiin siitä, millaiset toimet koetaan tärkeiksi yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta, miten he itse toimivat tämän edistämiseksi sekä millaisia odotuksia ja toiveita heillä on organisaatiota kohtaan yhteisöllisyyden tiimoilta.

Kysely toteutettiin 24.1. – 7.2.2024 välisenä aikana. Kysely jaettiin sähköpostitse 63:lle Digi- ja väestötietoviraston työntekijälle, joiden työsuhde oli vastaushetkellä kestänyt 1–1,5 vuotta – tähän ryhmään kuuluvat työntekijät olivat aloittaneet työsuhteen 1.6.2022–31.1.2023 välisenä aikana. Rajauksen tehtävänä on varmistaa, että vastaajille on ollut mahdollista osallistua kaikkiin tutkimuksiin työyhteisöviestinnän toimiin työsuhteensa aikana. Toisaalta rajaamalla tästä pitkäaikaisemmat työntekijät pois varmistin, että vastauksiin ei sekoitu edellisten vuosien toimia ja näiden synnyttämiä mielikuvia. Kysely

toteutettiin siten, että tiedonantajat itse täyttivät kyselylomakkeen itselleen sopivana aikana ja sopivasta paikasta.

Webropol-ohjelmalla toteutettu kyselylomake oli sähköinen ja sähköpostitse jaettava. Kyselylomake toteutettiin ainoastaan suomeksi, sillä tämä on viraston virallinen työskentelykieli. Lomakkeen saatteessa arvioin kyselyn vievän keskimäärin noin 15 minuuttia. Kyselyn jakamisesta vastasi Digi- ja väestötietovirasto. Vastaamislinkki sekä osallistumisesta muistuttava muistutusviesti lähetettiin työsähköpostiin niille työntekijöille, jotka täyttivät edellä esittämäni kriteerit. Henkilökohtaisista vastaamiskutsuista huolimatta vastaajien henkilöllisyys pysyi tutkimuksessa anonyyminä. Kyselyssä ei myöskään kerätty taustatietoja, joita voitaisiin käyttää vastaajien tunnistamisessa. Anonymiteetilla pyrin luomaan tilan, jossa vastaajat vastaisivat pidättelemättä ja vastausprosentti nousisi korkeaksi. Tutkimuksen vastausprosentti oli 43.

Kyselylomake jakautui neljään osaan: 1) työyhteisöviestinnän toimiin osallistuminen, 2) toimien tärkeyden arviointi 3) yhteisöllisyyden ulottuvuuksien toteutuminen toimissa ja 4) työntekijöiden oman osallistumisen arviointi ja heidän ajatuksensa työyhteisöviestinnän toiminnasta. Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 34 kappaletta, joista valtaosa oli monivalintakysymyksiä. Kyselyn ensimmäisessä osassa monivalintakysymyksen vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: olen osallistunut, en ole osallistunut, mutta tiesin tästä sekä en ole osallistunut enkä tiennyt tästä. Vastaaja voi valita vain yhden vaihtoehdoista toimea kohden. Osiossa esitettiin osallistumisen tapaan liittyvä jatkokysymys niistä toimista, joihin vastaaja oli osallistunut. Tässä vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: etänä, esim. kotoa, oman toimipisteen toimistolta ja livenä tilaisuuden lähetyspaikalta. Vastaaja voi valita näistä yhden.

Toisessa osiossa vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: hyvin tärkeä, melko tärkeä ja ei vaikutusta. Vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdoista. Jos vastaaja arvioi toimen hyvin tai melko tärkeäksi, hän pystyi vastaamaan jatkokysymykseen. Kyselyn

kolmas osio toimi jatkona edelliseen kysymykseen. Tässä vastaaja pohti, miksi hän koki toimen tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta. Vastaajan tehtävänä oli täydentää jokaisen tärkeänä pitämänsä toimen kohdalla lause: ”Toimi lisää...” sopivimmilla vaihtoehtoisilla väittämillä - vastaajan oli mahdollista valita useampi väittämä vastaukseensa. Nämä väittämät ovat yhteisöllisyyden ulottuvuuksista johdettuja (luku 3). Kysymyksessä vastausvaihtoehdot pysyivät samoina koko osion ajan. Kysely rakentui siten, että vain myöntävästi vastattuihin kysymyksiin avautui jatkokysymykset – kielteisesti vastattaessa kysely ei esittänyt toimeen liittyviä jatkokysymyksiä. Asetuksen tarkoitus oli säästää vastaaja kysymysten toistolta sekä tilanteilta, joissa häntä pyydetään arvioimaan toimea, josta hän on jo osoittanut olevansa tietämätön. Tällöin myös tutkimuksen tulokset ovat varmasti toimen tuntevien arvioimia.

Kyselyn neljäs osio koostui kahdesta avoimesta kysymyksestä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, pyrkivätkö he omalla toiminnallaan edesauttamaan yhteisöllisyyden syntymistä. Toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millaisia toimia he toivovat ja millaiset toimet heistä lisäisivät yhteisöllisyyden kokemusta virastossa. Molemmissa kysymyksissä pyysin vastaajilta konkreettisia esimerkkejä.

3.2 Analyysimenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tarkastelu työyhteisön jäsenten osallistumisesta viraston työyhteisöviestinnän toimiin ja millaisia kokemuksia ja toiveita heillä on tähän liittyen. Teoriapohjana hyödynsin Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) esittämien työyhteisön psykologisen yhteisöllisyyden ulottuvuuksia. Kyselyni vastausvaihtoehdot pohjasin heidän esittämiin ulottuvuuksiin. Kyselytutkimuksestani saadun datan analysoin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Hyödynnän analyysissä sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Kyselylomaketta (Liite 1.) varten tarkastelin työyhteisöviestinnän viestintäsuunnitelmasta johdettua vuosikelloa. Tästä keräsin ja taulukoin kaikki toimet selityksineen. Toimet on kuvattu taulukossa 2. Kyselyssä tehtävää toimien arviointia varten pelkistin eli redusoin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3) Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 511–512) esittämät yhteisöllisyyden ulottuvuudet ja ryhmittelin eli klusteroin nämä 11 väittämäksi. Tässä hyödynsin Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.3) esittelemiä aineistolähtöisen sisällönanalyysin työkaluja. Pelkistämällä pystyin karsimaan tutkimukselleni epäolennaisen pois ja erottelemaan ulottuvuuksien eri piirteitä. Ryhmittelin nousseet piirteet väittämiksi, jotta pystyisin tarkastelemaan tarkemmin, mitä yhteisöllisyyden piirteitä työyhteisöviestinnän toimissa toteutuu. Ryhmittelyssä en kuitenkaan sekoittanut eri ulottuvuuksien piirteitä keskenään, jotta tuloksissa pystyn esittämään eheitä huomioita myös alkuperäisistä ulottuvuuksista.

Vehkalahden (2019, s. 17) mukaan kyselytutkimuksien kohteet, kuten mielipiteet ja arvot, ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisia. Vehkalahti (2019, s. 13) huomauttaa, että vaikka kyselytutkimuksen kaltaisella tutkimusotteella tavoitellaan pääsääntöisesti ymmärrystä ilmiön yleistilasta, se sopii myös yksityiskohtien tarkasteluun. Kyselyssä hyödynnänkin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, joilla pyrin keräämään myös yksilökohtaisia kokemuksia. Vehkalahden (2019, s. 11, 17) mukaan avoimien kysymysten sanallisia vastauksia on mielekkäämpää lähestyä laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jotta vastauksista voisi tunnistaa toistuvia teemoja. Hänen mukaansa olennaista tutkimuksessa on osata käyttää oikeaa menetelmää oikeassa tilanteessa, sillä valituilla tutkimusmenetelmillä ja -mittareilla on vaikutus tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen.

Kyselyssä vastaajat sanoittivat työyhteisöviestinnän toimissa toteutuvia yhteisöllisyyden kokemuksia kyselyn tarjoamilla yhteisöllisyyden väittämillä, joiden pohjalta he ryhmittelivät nämä tärkeäksi kokemansa työyhteisöviestinnän toimet eri yhteisöllisyyden ulottuvuuksien alle. Kyselyssä (Liite 1) vastaajat siis valitsivat mitkä kaikki yhteisöllisyyden ulottuvuuksista johdetut väittämät toteutuvat missäkin toimessa

heidän kokemuksensa mukaan. Kyselyssä toteutui teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa ennalta valittu teoreettinen viitekehys – tässä tapauksessa yhteisöllisyyden ulottuvuudet - ohjasi tutkimuksen tavoitetta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.4). Ryhmittelyssä saadun datan tehtävä oli osoittaa, mitkä ulottuvuudet toteutuvat missäkin työyhteisöviestinnän toimessa vastaajien mielestä. Toimessa saattoi toteutua useampi kuin yksi ulottuvuuksista johdettu väittämä. Saamani datan pohjalta muodostin taulukon 3.

Tulosten tarkastelussa pyrin tunnistamaan, minkälaiset toimet tukevat parhaiten yhteisöllisyyttä: mitä nämä toimet ovat ja mitä ulottuvuuksia näissä toteutuu. Datasta pyrin erityisesti tunnistamaan samanmielisyyttä ja jaettua kokemusta. Nämä näyttäytyivät tuloksissa samojen vastausten suosiona. Kyselyosion tuloksina esittelen eniten vastauksia keränneiden toimien toteutuneimmat väittämät. Tulos näiden kohdalla osoittaa, että toimi koetaan yhteisössä tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta ja sen mukainen toiminta tukee ja edesauttaa omalta osaltaan yhteisöllisyyden kokemista.

Avoimia vastauksia tarkastelin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tuomen ja Sarajärven metodissa aineisto ohjaa analyysin tekoa, jolloin tutkijana pyrin olemaan ennakkoluulottomasti avoin kaikille aineistosta esiin nouseville teemoille. Analyysissä aluksi pelkistin eli redusoin vastaukset, jolloin karsin kaikki ilmaukset tutkimuskysymystäni vastaaviksi. Tämän jälkeen ryhmittelin eli klusteroin samankaltaiset ilmaukset alaluokiksi. Tätä yhdistelyä ohjasi ilmiön piirre, ominaisuus tai käsitys. Alaluokkien pohjalta käsitteellistin eli abstrahoin aineiston aluksi yläluokiksi ja lopulta pääluokiksi. Käsitteellistämistä eli luokitusten yhdistelyä voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan tehdä niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Analyysin pohjalta syntyneitä pääluokkia, joita tutkimuksessani kutsun teemoiksi, peilaan muihin saamiini tutkimustuloksiin.

4 Työntekijöiden kokemukset yhteisöllisyyden rakentamisesta

Tässä tutkimuksessa tutkin työyhteisöviestinnän toimilla rakennettavaa yhteisöllisyyden kokemusta työyhteisössä. Ensimmäisellä tutkimuskysymykselläni selvitin, miten Digi- ja väestötietoviraston tekemät työyhteisöviestinnän toimet tavoittivat työyhteisön jäsenet. Tavoittamisella tässä tutkimuksessa tarkoitan toimen tunnistamista sekä sen kokemista tärkeänä yhteisöllisyyden kannalta. Toisen tutkimuskysymykseni avulla tarkastelin, millaiset työyhteisöviestinnän toimet koetaan tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta ja mitä yhteisöllisyyden ulottuvuuksia nämä edesauttavat. Tutkimukseni työkaluna käytin rajatulle ryhmälle kohdennettua kyselyä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 43.

Tutkimuksen aineistona käytin viraston työyhteisöviestinnän viestintäsuunnitelmasta tehtyä vuosikelloa. Tähän vuosikelloon oli merkitty 15 työyhteisöviestinnän toimea, joilla pyritään sekä rakentamaan että ylläpitämään työyhteisön yhteisöllisyyden kokemusta. Nämä toimet ovat henkilöstöinfot, henkilöstön tietoiskut, pääjohtajan viikkokirjeet, johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut, virkistystoiminta, VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset, Slack-keskustelukanava, sosiaalinen media, intranet-viestintä, Valokeila-kiertue, perehdytysjakso, työyhteisöpalkinnot, harjoittelijaviestintä sekä tiimien ja yksiköiden kahvihetket. Toimet on kuvattu selityksineen taulukossa 2.

4.1 Työyhteisöviestinnän toimiin osallistuminen

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa selvitin vastaajien osallistumista organisaation työyhteisöviestinnän viestintätoimiin sekä miten hyvin he näitä tunsivat. Monivalintakysymyksen vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: olen osallistunut, en ole osallistunut, mutta tiesin tästä ja en ole osallistunut enkä tiennyt tästä. Ensimmäiseen vastausvaihtoehdoista sisältyi myös toimen tunnistaminen. Tulokset kuviossa 3 osoittivat, että vastaajat tunsivat hyvin kaikki 15 työyhteisöviestinnän toimea. Parhaiten

vastaajat osallistuivat henkilöstöinfoihin, pääjohtajan viikkokirjeiden lukemiseen, ohjattuun virkistystoimintaan, VMBaro-työtyytyväisyysmittauksiin, Valokeila-kiertueeseen, perehdytysjaksoon sekä teemaviikkoihin. Näissä tulokset hipoivat 100 % osallistumista.

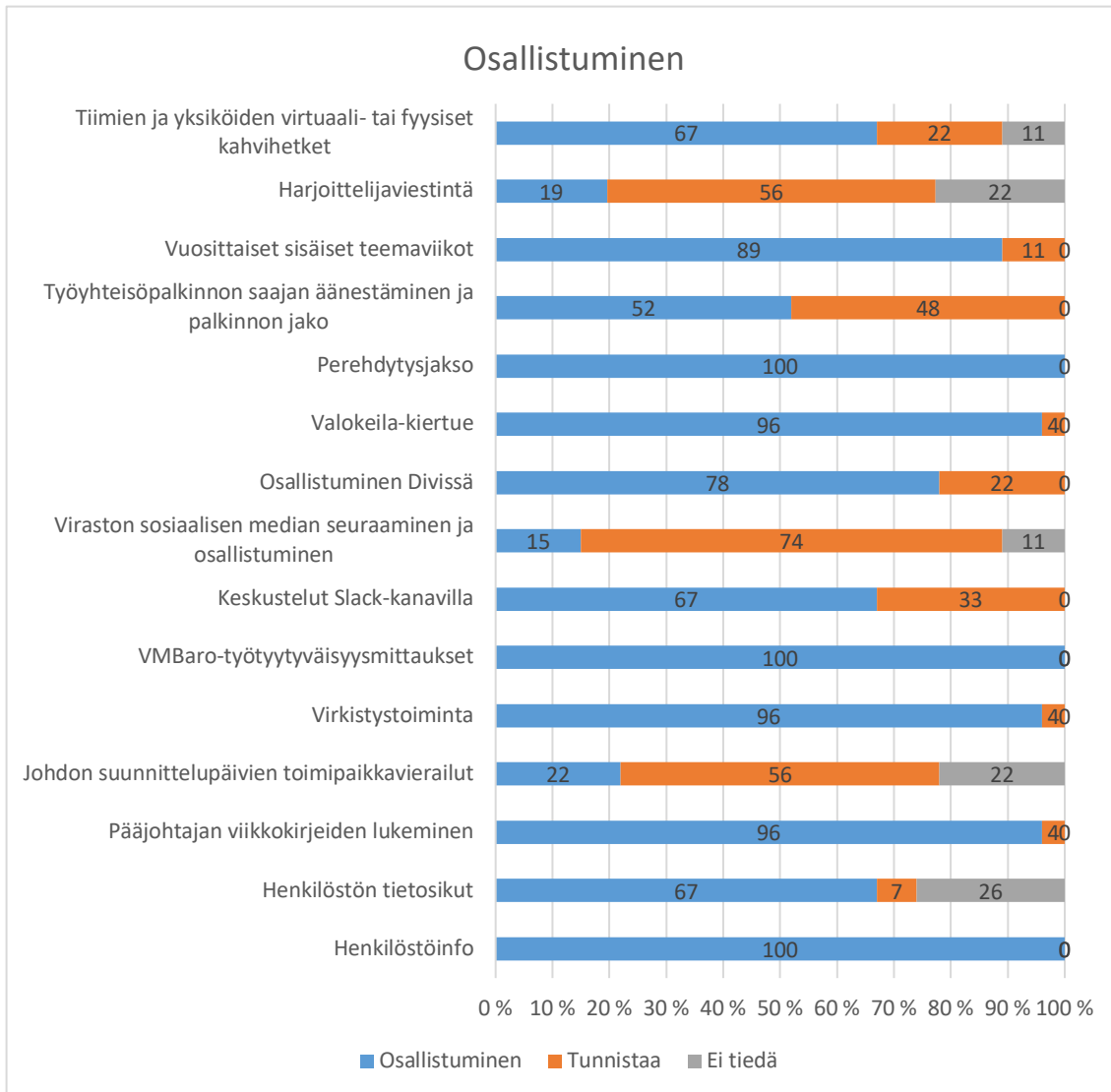
Tuloksista kuitenkin selvisi, että kaikki vastaajat eivät tunnista kaikkia toimia, saati ole osallistuneet näihin. Tällaisia toimia olivat henkilöstön tietoisuus, johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut, harjoittelijaviestintä, viraston sosiaalisen median seuraaminen ja osallistuminen sekä yksiköiden ja tiimien kahvihetket. Näistä kolme ensimmäistä tunnistettiin huonoiten. Toimien kohdalla 26 % vastaajista kertoi, etteivät ole osallistuneet eivätkä tienneet toimesta. Edellä mainitut toimet toistuivat myös tarkastellessa toimia, jotka tunnistettiin, mutta näihin ei kuitenkaan osallistuttu. Näiden toimien lisäksi tuloksista nousi työyhteisöpalkinnon äänestämisen ja jaon toimi.

On mahdollista, että kyselyn vastaajat eivät mieltäneet tai kokeneet kaikki työyhteisöviestinnän vuosikelloon merkittävät toimia yhteisöllisyyteen vaikuttaviksi, saati sitten tätä edesauttaviksi, ja siksi eivät tuloksissa osoita tunnistavansa toimia. Esimerkiksi harjoittelijaviestintää tuotetaan someen, intranettiin ja henkilöstöinfoihin. Harjoittelijaviestinnän saama heikko tulos myötäilee some-osallistumisen tulosta, 22 % vastaajista ei ole osallistunut tai tienneet tästä. Kun taas Divi-intranetin ja henkilöstöinfojen kohdilla tuloksissa ilmentynyt osallistumisen aktiivisuus ei näytä vaikuttaneen harjoittelijaviestintään osallistumiseen. Harjoittelijaviestintä saatetaan kokea esimerkiksi vain harjoittelijoille kuuluvaksi yhteisöllisyyttä rakentavaksi toimeksi ja sosiaalisen median kanavat taas ulkoisen viestinnän alustoiksi.

Tulokset osoittavat, että jäsenet osallistuvat aktiivisimmin toimiin, jotka toteutuvat ja toistuvat säännöllisesti. Osallistumiseen vaikuttaa myönteisesti myös toimesta muistuttaminen sekä tähän aktiivisen rohkaiseminen ja kannustaminen. Esimerkiksi työtyytyväisyysmittauksista lähetetään henkilöstölle sähköpostiviestejä ja -muistutuksia ja henkilöstöinfoihin jaetaan jokaiselle sähköinen kalenterikutsu. Osallistumiseen

vaikutti positiivisesti myös se, jos toimeen pystyi osallistumaan paikan päällä. Tulosten mukaan tällaisia toimia olivat ensikertaa järjestetty Valokeila-kiertue sekä virkistystoiminta. Näitä toimia yhdistää myös yhteisön jäsenten sosiaalisten tarpeiden täyttäminen. Toimissa työyhteisön jäsenet näkevät toistensa ja kuulevat kuulumisia muiltakin toimipaikoilta, sillä yhteisöllisyystoimissa jäsenet kokoontuvat yhteiseen tilaan työn mahdollistamana.

Sosiaalisuus korostuu myös tiimien ja ryhmien kahvihetkissä, tässä yhteinen tila voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Tämä on kuitenkin toimi, johon kaikki jäsenet eivät ole osallistuneet, vaikka tunnistivat sen. Tulokseen on voinut vaikuttaa se, että toimen järjestämisestä vastaavat tiimit ja ryhmät itse. Tämä on saattanut heikentää toimen mieltämistä osaksi työyhteisöviestinnän toimintaa, vaan enemmän tämä on koettu vapaaksi, järjestäytymättömäksi seurusteluksi. Samankaltaiset syyt voivat vaikuttaa sosiaalisen median toimen tunnistamisen vähäisyyttä. Vastaajat eivät miellä sosiaalisen median kanavia alustoiksi, joilla organisaatio puhuttelisi työyhteisöä tai osallistaisi heitä tällä aktiivisesti.



Kuvio 3. Kyselytutkimuksen tulokset työyhteisöviestinnän toimiin osallistumisesta

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen jatkona oli tarkentava kysymys osallistumisen tavasta (jatkokysymys esitettiin vain niiden toimien kohdalta, joihin osallistuminen on mahdollista usealla tavalla ja vastaaja osoitti osallistuneensa ko. toimeen). Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: etänä, esim. kotoa, oman toimipisteen toimistolta ja livenä tilaisuuden lähetyspaikalta. Toimet, joihin etänä osallistuminen oli mahdollista, kuten henkilöstöinfoissa, henkilöstön tietosikkuissa ja kahvihetkissä, oli tämä suosituin tapa osallistua. Tulokset osallistumisen tavasta eivät olleet täysin verrattavissa keskenään, sillä näiden toteutustavat ja -mahdollisuudet poikkesivat toisistaan. Esimerkiksi virkistystoiminta ja kahvihetket järjestetään pääsääntöisesti toimipaikkakohtaisesti, jolloin omalla toimipaikalla osallistuminen tarkoittaa samaa kuin

hybridiyhteyden lähetyspaikalta osallistuminen. Henkilöstöinfo taas järjestetään aina yhdestä toimipaikasta käsin. Tuloksista voitiin päätellä, että yhteisöllisyyttä rakentaviin toimiin osallistuminen tapahtuu usein etänä.

4.2 Työyhteisöviestinnän toimien tärkeys yhteisöllisyydelle

Kyselyn toisessa osiossa vastaajat arvioivat toimien tärkeyttä yhteisöllisyyden kannalta. Vastaajille esitettiin yksitellen toimet, joihin olivat aiemmin vastanneet joko osallistuneensa toimeen tai tunnistaneeensa toimen, mutta eivät osallistuneensa, joiden tärkeyttä saivat arvioida. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla: hyvin tärkeä, melko tärkeä ja ei vaikutusta. Jos vastaaja arvioi toimen hyvin tai melko tärkeäksi, esitettiin hänelle jatkokysymys. Jatkokysymyksessä vastaaja pohti, miksi hän koki toimen tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta (luku 4.3).

Kyselyosion tulokset on koottu kuvioon 4. Tässä tulokset osoittivat, että vastaajat kokivat suuren osan työyhteisöviestinnän toimista melko tärkeiksi yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Yhteenlaskettuna hyvin tärkeänä ja melko tärkeänä pidetyt vastaukset edustivat enemmistöä lähes kaikkien toimien kohdalla. Tulos on positiivinen työyhteisöviestinnän tavoittamisen, toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tulosten mukaan erityisen tärkeinä pidetyt toimet olivat virkistystoiminta, kahvihetket sekä henkilöstöinfot. Kahdessa ensimmäisessä yleisin vastaus oli hyvin tärkeä. Virkistystoimintaa pitivät kaikki vastaajat joko hyvin tärkeänä (85 %) tai melko tärkeänä (15 %) – tämä oli toimista ainut, joka ei saanut yhtäkään ”ei vaikutusta” vastausta. Henkilöstöinfojen kohdalla vastaukset jakoutuivat tasaisemmin.

Nämä kolme tärkeimpänä pidettyä toimea ovat keskenään erilaisia ja näiden väliltä ei löydy yhtä selkeää, yhdistävää piirrettä, kuten toteutustapaa. Virkistystoiminta ja tiimien ja yksiköiden kahvihetket ovat vapaamuotoisempaa toimintaa, epävirallista viestintää, jossa yhteisön jäsenten väliset suhteet kehittyvät ja osallistuminen vaatii aktiivisuutta. Virkistystoiminta voi sijoittua joko työaikaan tai työajan ulkopuolelle,

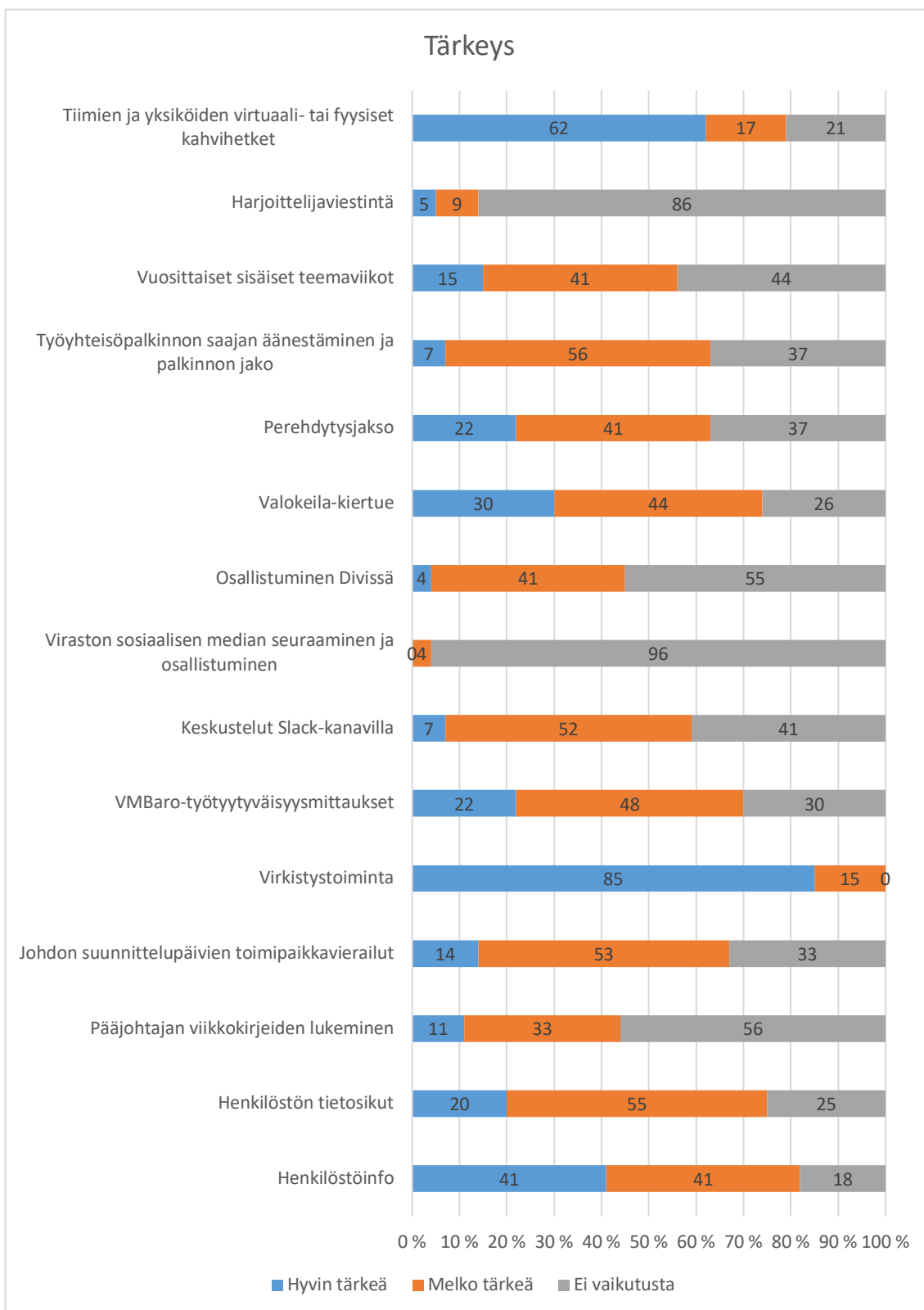
kuten pikkujoulut ja virkistysaktiviteetit. Kahvihetket ovat Digi- ja väestötietovirastossa usein joko kalenterista sovittuja tiettyjä ajankohtia tai organisaation kahvihuoneessa syntyviä tilanteita, joissa keskustelu on vapaata ja kuka vain voi osallistua tähän. Henkilöstöinfoissa taas työyhteisö toimii passiivisempänä yleisönä ja informaation vastaanottajina. Henkilöstöinfo palvelee viestintämuotonsa puolesta paremmin esimerkiksi organisaation strategian jalkauttamista eli sen levittämistä ja toimeenpanemista työyhteisössä, tiedon levittämistä, mukaan kutsumista sekä organisaatioetiikan konkretisointia, eikä niinkään jäsenten keskinäistä tutustumista. Parhaimmillaan ohjattu ja sisältökeskeinen toiminta auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin organisaation toimintaa ja halua sitoutua tähän.

Kuten osallistumiseenkin, niin myös toimen koettuun tärkeyteen vaikuttaa myönteisesti toimen säännöllisyys sekä siihen mahdollistetut osallistumismuodot. Tulokset osoittivat, että toimet, joissa lähiosallistuminen on tyypillisin osallistumisen muoto, koetaan merkittävimmiksi. Esimerkiksi henkilöstöinfon ja kahvihetkien kohdalla lähes neljäsosa vastaajista arvioi, että toimilla ei ole vaikutusta yhteisöllisyyteen, mutta virkistystoimintaa, joka on pääsääntöisesti lähiosallistumista vaativa toimi, pidettiin poikkeuksetta joko hyvin tai melko tärkeänä. Virastossa sekä henkilöstöinfoihin että kahvihetkiin on mahdollista osallistua hybridisti. Tuloksen voisi nähdä heijastavan yhteisöllisyyden perinteisempää käsitystä, jota rakennetaan kasvokkaisissa tapaamisissa.

Toimista huonoiten menestyneet ovat sosiaalinen media, harjoittelijaviestintä ja Divi-intranet. Näiden merkitys yhteisöllisyyden rakentumiselle on arvioitu hyvin vähäiseksi, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa osallistumista 4 % piti melko tärkeänä ja loput vastaajista eivät kokeneet tällä olevan vaikutusta yhteisöllisyyteen. Sosiaalisen median toimi on kaikista viestintätoimista monimuotoisin, sillä tässä usein yhdistyy monia työyhteisöviestinnän tavoitteita; sisällöt voivat saman aikaisesti rakentaa työnantajamielikuvan, tiedottaa sekä luoda me-henkeä ja kokemusta nähdäksi tulemisesta. Osallistuminen organisaation sosiaalisen median sisältöihin, esimerkiksi

tykkäilemällä ja seuraamalla, rakentaa jäsenen identiteettiä osana yhteisöä ja osoittaa tähän kuulumisen.

Intraverkko Diviä ei tulosten mukaan pidetä tärkeänä yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta: 55 % vastaajista ei kokenut tällä olevan merkitystä yhteisöllisyyden tunteen rakentumisessa. Divissä työyhteisöviestinnän sisältöjä ovat muun muassa äänestykset, palautekyselyt, työntekijöistä tehdyt nostot, kuten työntekijöiden kirjoittamat blogikirjoitukset ja heistä tehdyt henkilökuvat, sekä uutiset muun muassa virkistyspäivistä ja koulutuksista. Tulokset voivat kieliä siitä, että intraverkko koetaan ensisijaisesti viestintäkanavana, jonka tavoitteena on välittää informaatiota, eikä tarjota paikkaa viihtymiselle tai yhteisön jäsenten väliselle vuorovaikutukselle. Edellisten toimien huonolla menestyksellä on suora vaikutus myös harjoittelijaviestinnän merkitykseen, jonka pääkanavat ovat sosiaalinen media ja Divi-intranet. Tuloksista voi päätellä, että jos kanavia ei nähdä yhteisöllisyyden rakentamisena, niin ei myöskään näille tuotettuja sisältöjä koeta tällaisina.



Kuvio 4. Kyselytutkimuksen tulos työyhteisöviestinnän toimien tärkeydestä

Tutkimuksen tavoitteen vuoksi oli myös hedelmällistä pohtia miksi vastaaja ei koe tietyillä toimilla olevan vaikutusta yhteisöllisyyteen. Huomioni kiinnitti muun muassa Divi-intranetin ja VMBaro-työtyytyväisyysmittausten välinen ero tuloksissa. Nämä molemmat toimet pyytävät jäseniä kommentoimaan ja antamaan palautetta tehdystä työstä, heidän ääntänsä pyydetään ja kuunnellaan. Divissä tämä on vain yksi osa muita mahdollisuuksia, kun VMBarossa tämä on sen ainut tehtävä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että yhteenlaskettuna 70 % vastaajista piti VMBaro-työtyytyväisyysmittauksia joko melko tärkeänä tai hyvin tärkeänä, kun vastaava luku Divin kohdalla on 45 %. Työtyytyväisyysmittausta saatettiin pitää merkittävämpänä palautteenantokanavana kuin intranetin palautekyselyjä, sillä tämä on kattavampi, sen tuloksia käsitellään yhteisesti sekä tämä on yhteinen koko valtion toimialalle. Toisaalta virastokohtaisessa, pienemmässä intranetin palautekyselyssä jäsenen on helpompi saada äänensä kuuluviin.

Toinen mielenkiintoinen tulos koskee Slack-pikaviestialustaa. Viraston omalla Slack-alustalla on useita eri kanavia, viestiketjuja, joilla työyhteisön jäsenet voivat käydä vapaata keskustelua. Kanavat ovat usein otsikoitu keskusteluaiheiden mukaisesti; osalla kanavista käydään työaiheista keskustelua, toisilla vapaa-ajan viettoon ja harrastamiseen liittyvistä asioista. Vastaajista 7 % piti tätä hyvin tärkeänä ja 52 % melko tärkeänä toimena yhteisöllisyyden kannalta. Mielenkiintoiseksi tuloksen tekee tämän vertailu kahvihetkien ja virkistystoiminnan tuloksiin, joita molempia yli puolet vastaajista pitivät hyvin tärkeinä toimina. Slack-kanavilla vuorovaikutus poikkeaa näistä muista tekstipohjaisuutensa takia, mutta muuten tarjoaa samankaltaisen mahdollisuuden vapaalle seurustelulle. Verkkopohjainen alusta toimii monipaikkaisen organisaation jäsenien kohtaamispaikkana, jossa jäsenet ovat yhdenvertaisia. Vuorovaikutuksen kynnyksestä on helpotettu esimerkiksi rajatuilla aihealueilla sekä keskustelun avauksilla. Muun muassa edellä mainittujen syiden takia olen yllättynyt, ettei useampi pitänyt toimea hyvin merkittävänä.

4.3 Yhteisöllisyyden toteutuminen työyhteisöviestinnän toimissa

Kyselyn kolmas osio käsitteli toimissa toteutuvia yhteisöllisyyden ulottuvuuksia. Osiossa vastaajille esitettiin kysymyksiä toimista, joita olivat edellisessä kyselyosiossa pitäneet *hyvin tärkeinä* tai *melko tärkeinä*. Osion kysymyksen tavoitteena oli perehtyä toimen sisältöön yhteisöllisyyden kokemuksen rakentajana, tukijana ja edesauttajana. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat yhteisöllisyyden ulottuvuuksista johdetut 11 väittämää (luku 4.1). Osion tulokset on koottu taulukkoon 3. Taulukossa jokaisen ulottuvuuden perään merkitty vertaileva luku on saatu yhteen laskemalla ulottuvuudesta johdettujen väittämien saamat äänet ja jakamalla tämä summa ulottuvuudesta johdettujen väittämien lukumäärällä.

Osiossa vastaajien lukumäärä vaihteli toimien välillä, sillä tähän vaikutti vastaajien aiemmat vastaukset. Kyselyssä vastaaja sai valita useamman yhteisöllisyyden väittämän vastaukseensa, minkä takia toimea kohti pystyi maksimissaan olla 27 vastaajaa, mutta itse valittuja vastauksia saattoi olla moninkertainen määrä. Esimerkiksi virkistystoiminta oli ainoana toimena saanut kaikkien kyselyyn osallistuneiden äänet eli 27. Tämä tarkoittaa, että jokainen vastaajista oli joko osallistunut tai tunnistanut toimen sekä oli pitänyt toimea tärkeänä yhteisöllisyyden kannalta. Vastauksia virkistystoimi sai 112 kpl.

Vastaajien ja vastausten lukumäärien suhdetta tarkastelemalla pyrin selvittämään, ovatko vastaajat samanmielisiä toimissa toteutuvista yhteisöllisyyden väittämistä. Yksikään väittämistä ei saanut jokaisen vastaajan ääntä yhdessäkään toimessa – lähimmäksi tätä päästiin Valokeila-kiertueen ja kahvihetkien kohdalla. Muuten toimissa esiintyi suurtakin vastausten hajautumista, erityisesti johdon toimipaikkavierailut sekä yhteisön sisäiset teemaviikot jakoivat vastaajien mielipiteitä. Vastaajat eivät siis olleet samanmielisiä siitä, mitkä yhteisöllisyyden piirteet toimissa toteutui. Pääsääntöisesti toimissa kuitenkin nousi selvästi suositumpia väittämiä, jotka osoittivat vastaajien samanmielisyydestä. Tutkimukseni tuloksina esittelen suosituimmat työyhteisöviestinnän toimet ja näissä eniten vastauksia saaneet ulottuvuudet ja näistä johdetut väittämät. Analyysi osoittaa, mitkä yhteisöllisyyden piirteet toteutuvat

missäkin toimessa parhaiten. Vastaajien ja vastausten kappalemäärät ilmoitan suluissa toimen perässä.

Virkistystoiminnan (112 kpl/27 vastaajaa) tulokset hajautuivat jokaiselle väittämälle, mikä osoitti, että toimessa vastaajien mielestä toteutui jokainen kuudesta yhteisöllisyyden ulottuvuudesta. Tämä on tuloksista yleisesti havaittava ilmiö – vastaajat kokivat, että lähes kaikissa toimissa toteutui useampi väittämä. Tuloksista voi kuitenkin selvästi tunnistaa, mitkä olivat toteutuneimmat väittämät, sillä vastaukset kertyivät samojen väittämien ympärille. Virkistystoiminnassa toteutui erityisesti yhteenkuuluvuudentunteen ulottuvuus, tiimiorientaatio ulottuvuuden jaksamisesta huolehtimisen -väittämä, emotionaalisen turvallisuuden ulottuvuuden jäsenten välinen yhteydenpito ja vuorovaikutus -väittämä sekä henkisen siteen ulottuvuudesta henkisen sitoutumisen -väittämä.

Toinen runsaasti vastauksia kerännyt toimi oli Valokeila-kiertue (111 kpl/20 vastaajaa). Tulosten mukaan toimessa toteutui jokainen ulottuvuuksista. Erityisesti näistä nousi esiin emotionaalisen turvallisuuden ulottuvuuden työyhteisön jäsenten välinen yhteyden pito ja vuorovaikutus -väittämä sekä yhteenkuuluvuuden ja työtoverin tuen ulottuvuudet. Vastaukset jakautuivat kaikkien väittämien välillä tasaisemmin kuin virkistystoiminnan kohdalla. Kolmanneksi eniten vastauksia sai tiimien ja yksiköiden kahvihetket (81 kpl/19 vastaajaa). Tässä vastaukset kasaantuivat erityisesti yhteisön sosiaalisia suhteita ylläpitäville väittämille: toimen koettiin lisäävän yhteenkuuluvuudentunnetta (17 kpl) ja työyhteisön jäsenten välisiä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta (18 kpl). Kyselyosiossa heikosti vastauksia saaneet toimet korreloivat edellisissä osioissa heikosti menestyneiden toimien kanssa. Sosiaalisen median seuraamisen ja reagoimisen (1 kpl/1 vastaajaa) sekä harjoittelijaviestinnän (7 kpl/3 vastaajaa) toimien tuloksia olisikin ollut epärelevanttia tarkastella tarkemmin näiden vähäisten vastausmäärien takia.

Taulukko 3. Kyselytutkimuksen tulokset työyhteisöviestinnän toimissa toteutuvista yhteisöllisyyden ulottuvuuksista

Yhteisöllisyys	Vaivat: Toimi lisää...	Henkilöstö- info	Henkilös- tön tietosivat	Pääjohtajan viikko- kirjeiden lukeminen	Johdon suunnittelupäivien toimipaikka- vierailut	Virkisty- toiminta	VMBaro- työtyytyväisyys- kyselyt	Keskustelut Slack- kanavilla	Sosiaalisen median seuraaminen ja osallistuminen	Osaillisu- smin Divisä	Valokella- kiertue	PerheTyö- jaksot	Työyhteisö- palkinnon saajan äänestämisen ja palkinnon jako	Vuosittaiset sisäiset teemaviihtot	Harjoittelija- viestintä	Timien ja yksiköiden kahvitreffit	Yht.	Vertaili- tapa luku
Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyyden ja samastumisen tunnetta, että jaan yhteisön kanssa tunteita, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.	8	5	1	5	24	4	6	0	3	13	9	2	6	1	17	104	104
Työyhteisön tuki	Mahdollisuutteni vaikuttaa työyhteisöni ja/tai organisaation toimintaan.	1	4	0	0	4	6	5	0	2	8	1	1	4	0	4	40	45,5
	Kokemuksia siitä, että työyhteisön jäseniksi huomioidaan ja arvostetaan...	2	3	0	5	1	11	4	0	5	12	1	1	2	1	3	51	45,5
Tilini- orientaatio	Kokemuksia siitä, että työyhteisön onnistumiset tunnustetaan...	7	3	0	2	6	4	2	1	8	8	0	16	2	0	3	62	66,3
	Kokemuksia siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja onnistunut.	7	7	4	6	8	9	0	0	4	11	4	6	7	2	6	81	66,3
Emotionaalinen turvallisuus	Työyhteisön jäsenten välisiä yhteydenottoja ja vuorovaikutusta.	9	8	6	7	24	1	14	0	4	19	3	3	7	2	18	125	77
	Kokemuksia siitä, että voimautetaan työyhteisön ja johdon tukea ja reaktiivisuutta.	3	1	6	7	0	3	0	0	0	4	2	0	3	0	0	29	77
Takuuden kertominen	Kokemuksia siitä, että työyhteisössä on turvallinen tila jakaa ajatuksia, voimaa olla mukana ja antaa ja ottaa vastaan...	2	2	0	4	8	12	4	0	2	11	0	0	1	1	10	57	57
Henkilien yhteydet	Yhteisöllisyys organisaation eri osastojen mukaan toimintaa	13	5	9	6	1	5	0	0	3	12	11	2	8	0	1	76	70,5
	Omia henkilöitä sitouttamiseen	6	2	2	1	18	5	3	0	1	8	4	0	4	0	4	11	65
Vastaa jotta yht.		22	15	12	14	27	19	16	1	12	20	17	17	15	3	19		
Vastauksia yht.		60	40	28	46	112	71	39	1	33	111	39	32	46	7	81		

Kyselyn tulokset osoittivat, että yhteenkuuluvuuden ulottuvuus (104 kpl) toteutui kaikista parhaiten työyhteisöviestinnän toiminnassa. Vastaajat kokivat, että tämä toteutui lähes jokaisessa toimessa sosiaalisen median seuraamista lukuun ottamatta. Yksimielisimmin tämä toteutui virkistystoimissa, Valo-keilakiertueella sekä kahvihetkillä. Näitä toimia yhdisti yhteisön yhteen kokoontumisen elementti. Näissä toimissa myös korostui lähitapaaminen, sillä jokainen näistä tarjosi mahdollisuuden kasvokkaiseen tapaamiseen.

Toiseksi parhaiten ulottuvuuksista toteutui emotionaalinen turva (77 kpl). Emotionaalisen turvan ulottuvuus oli kyselyssä jaettu kahdeksi väittämäksi, joissa toisessa painottui työyhteisön jäsenten välinen yhteydenpito ja vuorovaikutus (125 kpl), ja toisessa kokemus siitä, että yhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen voi luottaa (29 kpl). Näistä ensimmäinen sai yksittäisistä väittämistä kaikista eniten suosiota ja jälkimmäinen kaikista vähiten. Koska tulokset osoittavat ulottuvuuden vahvaa jakaantumista, olisi ylimalkaista ilmoittaa, että emotionaalisen turvan ulottuvuus toteutuisi kokonaisuudessaan. Työyhteisön välinen yhteydenpito ja vuorovaikutus toteutui sosiaalisen median toimea lukuun ottamatta jokaisessa toimessa. Yhteydenpito toteutui vastaajista parhaiten toimissa, joissa yhteisön jäsenet kokoontuivat yhteen joko kasvokkain, kuten virkistystoiminnan tiimoilta tai virtuaalisesti, kuten Slack-kanavan chatissa tai virtuaalisilla kahvihetkillä.

Emotionaalisen turvan ulottuvuus toi myös esille organisaation johdon arvioitavana toimijana. Ottaen huomioon vastausten jakautumisen pääasiallisesti toimille, joissa johtoporras näkyy vahvasti, on perusteltua arvioida, että vastaajat keskittyivät arvioimaan työyhteisön ja johdon tuen ja rehellisyyden sijaan pelkästään johtoa. Väittämä toteutui yksimielisimmin pääjohtajan viikkokirjeessä sekä johdon toimipaikkavierailujen kohdilla. Heikko tulos ei välttämättä kieli siitä, että johtoa ei koettaisi rehelliseksi tai tämän tukeen ei luotettaisi, vaan enemmänkin, että toimet eivät nykymuotoisina vastaa yhteisön tarpeita.

Henkisen yhdyssiteen (70,5 kpl) sekä tiimiorientaation (66,3 kpl) ulottuvuudet seurasivat edellisiä. Kokonaiskuvassa ulottuvuuksien sisäisten väittämien väliset erot tuloksissa olivat melko tasaisia, lukuun ottamatta muutamia huomattavan suosion saaneita. Toimet, kuten henkilöstöinfot, Valokeila-kiertue sekä perehdytysjakso lisäsivät ymmärrystä organisaation arvoista ja etiikasta (76 kpl). Toimissa olikin samankaltaisia piirteitä ja tehtäviä liittyen informaation jakamiseen ja toiminnan sanoittamiseen. Jäsenten oma henkinen sitoutuminen (65 kpl) kasvoi tulosten mukaan parhaiten vapaamuotoisemmassa toiminnassa, kuten virkistystoiminnan tapahtumissa sekä tiimien ja yksiköiden kahvihetkillä. Tästä voisi päätellä, että henkilökohtaiset suhteet parantavat sitoutumisen kokemusta.

Tiimiorientaatio-ulottuvuuden väittämistä toteutui parhaiten kokemus siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta (81 kpl). Tämä toteutui kaikissa, paitsi sosiaalisen median ja Slack-kanavan toimissa. Valokeila-kiertueen kohdalla tuloksissa oli havaittavissa pientä suosiota ulottuvuuden toteutumisessa. Tulokset osoittivat, että työyhteisön onnistumisten huomiointi ja saavutusten tunnustaminen (62 kpl) kävi toteen erityisesti työyhteisöpalkinnon toimesta, jossa jäsenet saivat äänestää palkinnon saajaa sekä osallistua palkinnon jakoon. Toimi onkin organisaation ja yhteisön myöntämä konkreettinen huomionosoitus hyvästä työstä. Vastaajat kokivat, että työyhteisön jaksamisesta huolehtiminen (56 kpl) ilmentyi parhaiten virkistystoiminnassa ja VMBaro-työtyytyväisyysmittauksissa. Virkistystoiminta nimensä mukaisesti on työyhteisön jäsenten virkistäytymiseen ja jaksamisen ylläpitämiseen tähtäävä toimi, kun taas työtyytyväisyysmittauksilla pyritään kartoittamaan tietoa jaksamisesta.

Totuudenkertomisen ulottuvuus (57 kpl) toteutui selvästi harvoissa toimissa. Tulokset osoittivat, että VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset, Valokeila-kiertue sekä tiimien ja yksiköiden kahvihetket lisäsivät kokemusta siitä, että työyhteisö on turvallinen tila, jossa jäsenet saavat olla rehellisiä ja jakaa ajatuksiaan ja että heitä kuunnellaan. Kahdessa ensimmäisessä toimesta organisaatio kannusti jäseniä keskustelemaan ja pyysi heidän mielipiteitään. Kolmas toimista edusti vapaata, jäsenten välistä keskustelua, jota

organisaatio ei ohjaile tai kutsu koolle. Säännöllisesti, jopa viikoittain, pidettävissä kahvihetkissä nousee herkemmin keskusteluun pienemmät ja arkisemmat asiat, eikä vain välttämättömät (Pyöriä & Saari, 2014, s. 223). Säännöllinen keskustelu ja tuntemusten vaihto yhteisön sisällä lisää turvallisen tilan tunnetta ja ruokkii keskustelun ylläpitämistä.

Työtoverin tuki (45,5 kpl) menestyi ulottuvuuksista heikoiten. Tulos viittaisi siihen, että vastaajien mielestä työyhteisöviestinnän toimien sisällöt eivät tue ulottuvuuden toteutumista. Ulottuvuudesta oli johdettu kaksi väittämää. Tulokset osoittivat, että ulottuvuuden molemmat väitteet, mahdollisuus vaikuttaa (51 kpl) sekä haluni auttaa ja vaikuttaa (40 kpl) työryhmäni ja/tai organisaationi toimintaan toteutuivat parhaiten VMBaro-työtyytyväisyysmittauksessa sekä Valokeila-kiertueella. Molemmat toimista tarjosivat jäsenille kanavan ilmaista mielipiteitä ja pyrkiä täten vaikuttamaan. Reaaliaikaisesti ja kasvokkain tapahtuva Valokeila-kiertue mahdollisti tämän keskustelun kaksisuuntaisuuden. Ulottuvuuden heikko tulos voisi viitata siihen, että väitteet koettiin joko hankaliksi tunnistaa tai siihen, että jäsenet eivät koe itseään motivoituneiksi auttamaan yhteisöään tai organisaatiota. Jälkimmäistä analyysiä ei kuitenkaan tue kyselyssä saatu data omasta henkilökohtaisesta sitoutumisesta (65 kpl), jota tulosten mukaan useat toimet tukevat.

4.4 Yhteisöllisyys henkilöstön omassa toiminnassa ja toiveet organisaatiolle

Kysely sisälsi kaksi pakollista, avointa kysymystä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, pyrkivätkö he omalla toiminnallaan edesauttamaan yhteisöllisyyden syntymistä. Toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millaisia toimia he toivovat ja millaiset toimet heistä lisääisivät yhteisöllisyyden kokemusta virastossa. Vastauksien pituudet vaihtelivat 1–4 virkkeen välillä ja nämä saattoivat sisältää yhden tai useamman huomion. Vastaukset käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3) keinoin tunnistakseni näissä toistuvia teemoja. Analyysin tuloksena syntyneissä pääluokissa eli teemoissa kiteytyvät toimet ja asiat, joita vastaajat pitivät tärkeinä ja joita he toteuttavat omassa toiminnassaan sekä mitä he odottavat ja/tai toivovat työyhteisöltänsä yhteisöllisyyden edistämiseksi.

Tulosten pohjalta tunnistin seuraavat teemat, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat yhteisöllisyyden muodostumiseen: yhteinen aika, henkilökohtaiset suhteet, hyvänä työkaverina toimiminen sekä johtaminen. Kolmessa ensimmäisessä teemassa yhdistyy sekä vastaajien omat toimet että heidän toiveet organisaatiolle. Osa vastaajista (7 %) ilmoitti, etteivät toimi yhteisöllisyyden edesauttamiseksi. Vastauksia perusteltiin työn määräaikaaisuudella sekä etätyöskentelyllä. Vastaajat kokivat, että määräaikaisen työsuhteen tuoma epävarmuus vähentää henkilökohtaista sitoutumista ja yhteisöllisyyden kokemista.

Yhteinen aika oli vastausten perusteella sekä toteutunein että toivotuin tapa muodostaa yhteisöllisyyttä. Yhteiseksi ajaksi laskettiin niin työnteko kuin sen ohella tehty toiminta. Vastaukset osoittivat, että oleellisinta vastaajista on työyhteisöviestinnän toimiin osallistumisen aktiivisuus. Vastauksista ilmeni, että erityisesti toiminnan vapaamuotoisuudella on myönteinen vaikutus yhteisöllisyyteen. Yhteisen ajanvieton alle listataan muun muassa kahvihetkiin ja virkistystoimintaan osallistuminen sekä niiden järjestäminen, aktiivisuus kokouksissa ja koulutuksissa sekä yhteiset lounaat ja

muu tekeminen. Vaikka vastauksissa tuotiin esille sekä lähi- että etäosallistuminen, voi näistä kuitenkin päätellä, että lähitapaamiset koetaan tärkeämpinä. Moni kertoi suosivansa toimistolla työskentelyä tai saattavansa jopa matkustaa toiselle paikkakunnalle työtiiminsä yhteistä toimintaa varten. Useat vastaajista toivoivat enemmän lähitapaamisia. Vastausten välillä esiintyi myös ristiriitaisuutta. Vastauksissa esimerkiksi esitettiin paljon toiveita yhteisen ajan suhteen: tätä tulisi olla enemmän ja tähän osallistuminen tulisi olla mahdollistettua kaikille. Toisaalta tuodaan esille, ettei yhteinen toiminta saisi olla pakotettua, sillä tällöin yhteisöllisyyttä ei rakennu. Tuloksissa oli myös eriäviä mielipiteitä tulisiko yhteistä aikaa lisätä enemmän tiimi- vai toimipaikkakohtaisesti.

Yhdessä vietetty aika on myös tärkeä tapa rakentaa henkilökohtaisia suhteita kollegoihin. Yhteisön jäsenten tunteminen oli vastaajista tärkeää yhteisöllisyyden kannalta. Vastauksissa listattiin henkilökohtaisten kuulumisten vaihto, vapaamuotoinen juttelu sekä toisiinsa tutustuminen. Konkreettisia esimerkkejä tästä oli kuulumisten kyseleminen, etätilaisuuksissa kameran päällä pitäminen sekä esimerkiksi omien mielenkiinnon kohteiden jakaminen yhteisössä. Tällaiselle toiminnalle toivottiin enemmän organisaation puolesta tuettuja tilaisuuksia, jotta esimerkiksi monipaikkaisissa tiimeissä pystyttäisiin tutustumaan toisiinsa. Vastauksista nousi esille myös tutustumisen haasteet erityisesti suurissa toimipaikoissa tai yksiköiden välillä.

Vastauksista muodostui kuva, että henkilökohtaisia suhteita luovat yhteisön jäsenet ovat sosiaalisia ja puheliaita henkilöitä. Nämä olivat piirteitä myös tunnistamassani hyvän työkaverin teemassa. Poiketen muista tunnistamistani teemoista hyvä työkaveruus pureutuu eniten yhteisön jäsenten omaan käytökseen ja olemiseen. Tähän kuuluu avuliaisuus ja ystävällisyys, häntä on helppo lähestyä, hän on läsnä ja hän pyrkii toiminnallaan rakentamaan ”hyvää fiilistä” yhteisöön. Organisaatio ei pysty suoraan vaikuttamaan jäsentensä käytökseen, saati luonteisiin, mutta kyselyssä esitettyjen vastausten perusteella se voi esimerkillään ja vahvistamallaan organisaatiokulttuurilla ohjata toimintaa toivotunlaiseksi.

Johtamisen teema on koottu avoimissa vastauksissa esitettyjen toiveiden pohjalta. Tässä nousi esille työyhteisön toiveet organisaation johdolle: yhteisö toivoo hierarkian madaltamista, jotta työntekijät olisivat lähempänä päätöksentekoa ja heidät osallistettaisiin päätöksentekoprosessiin. Vastauksissa toistui myös toive organisaation arvojen ja tavoitteiden sisällyttämisestä kaikkeen työhön – yhteisöllisyys siis tulisi huomioida osana työn suunnittelua. Tuloksista ilmeni, että työntekijät toivovat enemmän arvostusta ja nähdäksi tulemistä organisaation johdolta. Tähän ratkaisuksi esitettiin palkitsemista esimerkiksi rahallisesti tai vapaa-ajalla.

4.5 Yhteenveto

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, tavoitetaanko Digi- ja väestötietoviraston henkilöstö tämänhetkisillä työyhteisöviestinnän toimilla ja millaiset työyhteisöviestinnän toimet kasvattavat henkilöstön mielestä yhteisöllisyyttä ja millaista yhteisöllisyyttä nämä toimet tukevat. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni käyttämäni tavoittamisen kriteerit olivat toimen tunnistaminen sekä sen kokeminen tärkeänä yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Toisen tutkimuskysymykseni tuloksina esittelen eniten vastauksia keränneet työyhteisöviestinnän toimet ja näissä toteutuneimmat yhteisöllisyyden ulottuvuudet. Tulokset näiden kohdalla osoittivat, että nämä toimet koetaan tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta. Toteutuneimmat ulottuvuudet ilmenevät vastauksen suosiona, mikä osoittaa samanmielisyyttä ja jaettua kokemusta vastaajien kesken. Tuloksissa huomioin myös kyselyn avoimissa vastauksissa nousseet teemat.

Digi- ja väestötietoviraston työntekijöille tekemäni kyselytutkimuksen mukaan kyselyn vastaajat tunnistavat hyvin kaikki 15 työyhteisöviestinnän toimea - henkilöstöinformoihin, pääjohtajan viikkokirjeiden lukemiseen, virkistystoimintaan, VMBaro-työtyytyväisyysmittauksiin, Valokeila-kiertueeseen, perehdytysjaksoon sekä teemaviikkoihin osallistuminen hipoi 100 %: a. Parhaiten näistä vastaajat tavoitti

virkestystoiminta (27 vastaajaa), henkilöstöinfot (22 vastaajaa), Valokeila-kiertue (20 vastaajaa), tiimien ja yksiköiden kahvihetket (19 vastaajaa) ja VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset (19 vastaajaa). Luvut osoittavat kuinka moni vastaaja on tunnistanut toimen ja pitänyt tätä hyvin tärkeänä tai melko tärkeänä yhteisöllisyyden kannalta.

Korkeasta tunnistamisen tasosta huolimatta kaikki toimet eivät tavoittaneet yhteisön jäseniä, sillä vastaajat eivät kokeneet kaikkia edellä mainittuja toimia tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta. 11 työyhteisöviestinnän toimen kohdalla vähintään puolet vastaajista piti toimea joko hyvin tärkeänä tai melko tärkeänä, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Vastaajat eivät kokeneet viraston sosiaalisen median seuraamista ja reagointia (1 vastaaja) eikä harjoittelijaviestintää (3 vastaajaa) tärkeiksi toimiksi yhteisön kokeman yhteisöllisyyden kannalta. Näillä toimilla tehty yritys rakentaa yhteisöllisyyttä ei tavoittanut työntekijöitä.

Tulosten mukaan yhteisöllisyyttä rakentaa parhaiten toimet, joissa yhteisön jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunteita ja jäsenet jakavat tunteen, että heillä on paikka yhteisössä. Kyselyssä ilmeni, että vastaajat kokivat tärkeiksi toimet, jotka lisäsivät jäsenten välistä vuorovaikusta, vaikuttamismahdollisuutta, ymmärrystä organisaation toiminnasta sekä kokemusta, että jäsenten tekemä työ organisaatiossa on arvokasta. Nämä piirteet toteutuivat Digi- ja väestötietovirastossa parhaiten virkestystoiminnassa, Valokeila-kiertueella, yksiköiden ja tiimien kahvihetkissä, VMBaro-työtyytyväisyyskyselyllä sekä henkilöstöinfoissa. Toimet jakautuivat karkeasti sosiaalisiin, yhteisön jäsenten välisiä suhteita kehittäviin toimiin sekä yhteisön työn merkityksellisyyden kokemuksen, sen ymmärtämisen ja siihen vaikuttamiseksi toimiksi. Valokeila-kiertueessa toteutui kumpikin näistä puolista.

Vastauksissa yhteisöllisyys nähtiin ihmissuhteiden näkökulmasta. Tähän vahvasti liitettiin henkilökohtaiset suhteet, toisistaan pitäminen sekä yhteinen toiminta ja aika. Jäsenten välisten työn ulkopuolelle ylettyvien suhteiden tärkeys toistui löytämässäni

teemoissa. Tutkimukseni tulokset myös viittasivat siihen, että erityisesti kasvokkaiset kohtaamiset edesauttavat yhteisöllisyyden kokemusta. Toimissa, joissa lähitapaaminen oli edes mahdollinen, toteutui useampi yhteisöllisyyden ulottuvuuksista kuin täysin virtuaalisesti toteutuvissa. Toive yhteisestä ajanvietosta, erityisesti kasvokkain, toistui myös löytämissäni teemoissa. Toive kuitenkin asettui ristiriitaiseen valoon tulosten tarkastelussa, sillä tulokset osoittivat, että yhteisöllisyyttä rakentaviin toimiin osallistuminen tapahtui usein etänä, kuten henkilöstöinfoihin.

Tulokset osoittivat, että Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän toimissa parhaiten toteutuu yhteenkuuluvuudentunteen ja henkisen yhdessäolon ulottuvuudet sekä työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen väittämä. Tulokset viittasivat siihen, että yhteenkuuluvuus ja jäsenten väliset suhteet kehittyvät parhaiten yhdessä vietetyn ajan myötä. Tätä tukevat toimet tunnistettiin ja koettiin tärkeiksi – tätä erityisesti tukeva virkistystoiminta koettiin merkittävimmäksi toimeksi yhteisöllisyyden kannalta. Tunnistamistani avointen vastausten teemoista nousi kuitenkin vahva toive, että tällaista toimintaa olisi yhä enemmän. Toiminnalle tällöin on tärkeää sen vapaamuotoisuus, jotta jäsenet pystyvät rakentamaan henkilökohtaisia suhteita yhteisössä.

Ulottuvuudet, jotka kyselytulosten mukaan toteutuivat heikoiten Digi- ja väestötietoviraston toimissa ovat työtoverin tuki ja totuuden kertominen sekä yksittäisenä, heikoiten toteutunut väittämä: *kokemus siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen*. Myös avointen kysymysten tuloksissa nousi esille johtamisen kysymys. Tunnistamassani johtamisen teemassa jäsenet toivoivat, että toimilla pyrittäisiin tuomaan päätöksenteko lähemmäs yhteisön jäseniä ja heitä osallistettaisiin päätöksentekoon. Näitä väittämiä toteuttavia toimia viraston tulisi kehittää, jotta toimet tavoittaisivat jäsenet paremmin ja kaikki yhteisöllisyyden ulottuvuudet toteutusivat kokonaisvaltaisemmin.

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, että miten yhteisöllisyyttä rakennetaan työyhteisöviestinnän keinoin monipaikkaisessa Digi- ja väestötietovirastossa (DVV). Jaoin tutkimuksen tavoitteen kahdeksi tutkimuskysymykseksi: 1. Tavoitetaanko työntekijät valituilla toimilla? 2. Millaiset toimet koetaan vahvistavan yhteisöllisyyden kokemusta? Tutkimukseni pyrkimyksenä on tarjota sovellettava ohjenuoran tai malli myös muille vastaaville organisaatioille siitä, millaisilla viestinnän keinoilla voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä monipaikkaisen työyhteisön sisällä, jotta työhyvinvointi ja sitoutuminen organisaatiossa kasvaisi.

Tulokset osoittivat, että Digi- ja väestötietoviraston tekemät työyhteisöviestinnän toimet tavoittivat työyhteisön jäsenet hyvin, yli puolet vastaajista piti 11 toimea 15:sta työyhteisöviestinnän toimesta tärkeänä. Tulosten mukaan yhteisöllisyyttä parhaiten edesauttavaa toimet, jotka mahdollistavat työyhteisön jäsenten sosiaalisten suhteiden kehittämisen sekä havainnollistavat ja osoittavat yhteisölle sen tekemän työn arvoa, tärkeyttä ja suuntaa. Tässä jäsenten osallistaminen oli omiaan lisäämään yhteisöllisyyden kokemusta. Tällaisia toimia olivat virkistystoiminta, henkilöstöinfot, Valokeila-kiertue sekä tiimien ja yksiköiden kahvihetket ja VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset.

Vastauksissa yhteisöllisyys nähtiin usein ihmissuhteiden näkökulmasta. Tähän vahvasti liitettiin henkilökohtaiset suhteet, toisistansa pitäminen sekä yhteinen toiminta ja aika. Jäsenten välisten, työn ulkopuolelle ylettyvien suhteiden tärkeys toistui löytämissäni teemoissa. Myös Sivunen (2022) tunnisti tutkimuksessaan, että relationaaliset asiat eli tunteisiin ja ihmissuhteisiin liittyvät asiat koetaan työyhteisöissä yhteisöllisyyden kannalta merkittäviksi. Digi- ja väestötietovirasto työyhteisöviestinnän toimissa on huomioitu Sivusen (2022) peräänkuuluttama tarve yhteisöllisyyttä tukevalle epäviralliselle viestinnälle. Virasto on luonut kanavia ja varannut aikaa tilannekohtaiselle sekä suhteita luovalle ja vahvistavalle vuorovaikutukselle. Koska Digi- ja väestötietovirasto on aina toiminut monipaikkaisesti, on sen pitänyt perustamisestaan

saakka valmistella tarjoamiaan viestintäteknologioita, jotta yhteisöllisyyttä syntyisi myös toimipisteiden välillä.

Tutkimukseni tulokset myös viittasivat siihen, että erityisesti kasvokkaiset kohtaamiset edesauttavat yhteisöllisyyden kokemusta. Eräsaaren (Juholin, 2008, s. 47) mukaan yhteisöllisyyden kriteerejä ovatkin yhteinen ajanvietto sekä kokoontuminen. Myös Pyöriä ja Saari (2014) painottavat, että hybridisti työskentelevän, monipaikkaisen organisaation on pyrittävä tasapainottamaan etäpäivien ja kasvokkaisten tapaamisten suhdetta, jotta yhteisöllisyys työyhteisössä säilyy. Tutkimissani toimissa, joissa lähitapaaminen oli mahdollinen, toteutui useampi yhteisöllisyyden ulottuvuuksista, kuin täysin virtuaalisissa toimissa. Tulokset viittasivatkin siihen, että työntekijät kokevat lähitapaamiset ja -toimet yhteisöllisyyden kannalta tärkeämmiksi kuin virtuaaliset toimet. Toive yhteisestä ajanvietosta, erityisesti kasvokkain, toistui myös löytämässäni teemoissa. Toive kuitenkin asettui ristiriitaiseen valoon tulosten tarkastelussa, sillä tulokset samanaikaisesti osoittivat, että yhteisöllisyyttä rakentaviin toimiin osallistuminen tapahtui usein etänä. Tämä voisi viitata siihen, että toimet tarjoavat virtuaalisestikin riittävästi yhteisöllisyyden kokemuksia vastaajille. Toisaalta voidaan taas miettiä olisiko työntekijöitä kannattavaa kannustaa aktiivisempaan lähiosallistumiseen sen datankin osoittamien hyötyjen vuoksi.

Huomioni jatkavat monessa suhteessa samaa linjaa kuin aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset. Sekä Pyöriä ja Saari (2014, s. 220) että Pälli (2019, s. 44) esittelivät, että työntekijöiden oma aktiivisuus on osallistavissa viestintätoimissa ja yhteisöllisyyden kokemisessa keskeistä. Organisaatio voi tarjota alustoja, erilaisia toimintoja ja aikaa yhteisöllisyyden muodostumiselle, mutta yhteisön jäsenten oma aktiivisuus toimiin osallistumisessa on ratkaisevaa. Pälli (2019, s. 44) tiivistää, että organisaation tekemien muodollisten sitouttamistoimenpiteiden sijasta sitoutuminen ja osallisuuden kokemus syntyvät ihmisten välisessä viestinnässä. Tätä tulosteni mukaan parhaiten palvelee säännöllisesti järjestetty mahdollisuus osallistua epäviralliseen viestintään, matalalla kynnyksellä ja ilman erityistä agenda.

Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöviestinnän toimista erityisesti Valokeila-kiertue edisti työyhteisön osallistumista ja kannusti vuorovaikutukseen (Laajalahti ja Pennanen, 2019, s. 32) Toimi kutsui jäseniä mukaan ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon ja heille annetaan myös vastuuta sekä valtaa vaikuttaa. Toimen positiivinen vastaanotto näkyi myös tutkimukseni tuloksissa: tämä sekä tunnistettiin, että koettiin tärkeäksi ja yhteisöllisyyttä edesauttavaksi. Toimen toteutuminen kuitenkin vaati aktiivista osallistumista ja toimintaa työyhteisöltä, mitä ei kaikkien tähän pyrkivien toimien kohdalla tavoitettu. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavat ja työyhteisön sosiaaliset alustat perustuvat siihen, että yhteisön jäsenet toimivat aktiivisina sisällöntuottajina ja että he toiminnallaan muovaavat alustalla näkyviä sisältöjä (Laitinen, 2020b, s. 60). Laitisen (2020b, s. 60) mukaan tällaiset verkkoalustat yhdistelevät julkisen sosiaalisen median piirteitä ja kytkevät nämä työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin, mitkä osoittautuivat tutkimuksessani merkittäviksi piirteiksi. Tutkimukseni tuloksissa kuitenkin ilmeni, että yhteisössä tällaisilla alustoilla toimivia toimia ei koettu merkittäviksi yhteisöllisyyden kannalta. Voidaankin pohtia, mitkä asiat todella vaikuttavat jäsenten osallistumiseen. Valokeila-kiertueen ainutkertaisuus ja osallistumisen ohjattu luonne ovat saattaneet vaikuttaa toimen myönteiseen vastaanottoon. Työyhteisön sosiaaliset alustat taas vaativat työntekijöiltä aktiivista ja oma-aloitteisempaa osallistumista, jolloin toimi voidaan kokea vähemmän houkuttelevaksi.

Tutkimustulokseni mukailevat myös Pyöriän ja Saaren (2014, s. 219–220) esittämiä näkemyksiä yhteisöllisyyttä kehittävästä toimista. Heidän tutkimuksensa mukaan yhteisöllisyyttä kokevat etätyöntekijät, jotka seuraavat oman tiimensä tai laajemman organisaation epävirallista ja virallista tiedotusta ja uutisointia. Yhteisöllisyyden kokemuksen ylläpitämiseen ei siis riitä vain virallisten kanavien, kuten sähköpostin ja kokousmuistioden lukeminen, vaan tämä tarvitsee rinnalle epävirallisempaa tietoa, joka välittyy esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa. Tasapaino virallisten ja epävirallisten viestintätoimien välillä näkyi myös tutkimukseni tuloksissa: siinä missä henkilöstöinfot

edustavaa virallista viestintää, täyttävät tiimien ja yksiköiden kahvihetket epävirallisen viestinnän tarpeen.

Sivunen (2022) nosti myös esille epävirallisen viestinnän tärkeyden etätyöskentelyssä. Hän samalla tuo esille tätä tukevien viestintäteknologioiden puutteet. Monet organisaatioissa käytetyt viestintäalustat ja -ohjelmat palvelevat parhaiten virallisen viestinnän ja kokoustamisen tarpeita. Välineisiin ei Sivusen mukaan ole vielä onnistuttu sisällyttämään epäviralliselle keskustelulle tyypillistä vuorovaikutuksen spontaaniutta. Sivusen väitteen voi nähdä pätevän myös tuloksissani. Keskustelu Slack-viestintäalustalla, osallistuminen Divi-intranetissä tai viraston sosiaalisen median kanavilla eivät vastaajien mukaan olleet erityisen tärkeitä toimia yhteisöllisyyden kannalta. Toisaalta Slack-kanavan tulokset kuitenkin osoittivat toimen lisäävän työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta. Tämä tekniikkansa puolesta tarjoaakin mahdollisuuden Sivusen (2022) peräänkuuluttamaan epäviralliseen vuorovaikutukseen ja näin ollen yhteisöllisyyden edesauttamiseen. Ristiriitainen tulos implikoi, että kanavan hyödyntämistä ja käyttötarkoitusta epävirallisen ja vapaan viestinnän areenana ei ole vielä omaksuttu koko työyhteisön kesken.

Vaikka digitaalinen viestintä ei vielä pysty välittämään tai korvaamaan kaikkea lähikohtaamisten vuorovaikutusta, tarjoaa tämä omat puolensa. Laajalahti ja Pennanen (2019, s. 32) painottavat tasapuolisuuden tärkeyttä ja kaikkien mukaan ottamista työyhteisöviestinnässä. Sivusen (2022) mukaan juuri teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän onkin koettu tasapuolistavan monipaikkaisen työyhteisön välistä relationaalista viestintää. Tasapuolisuus ei kuitenkaan rajaudu vain relationaaliseen viestintään, vaan tämä näkyy myös informaation jakamisessa ja osallistamisessa. Esimerkiksi henkilöstöinfot ja intraviestintä mahdollistaa tiedon saannin samanaikaisesti koko työyhteisölle. Pekkala ja Luoma-aho (2019, s. 17) esittelevät symmetrisen osallistumisen dialogina, jossa korostuu kunnioitus, välittäminen ja osapuolten välinen kiinnostus sekä oletamus siitä, että vaikka osapuolet olisivatkin asioista eri mieltä, he ovat halukkaita etsimään yhteistä ymmärrystä ja ratkaisua. Teknologiavälitteinen

viestintä tarjoaakin hyvät puitteet tälle: ratkaisukeskeinen keskustelu voi edetä tehokkaammin, kun keskusteluun osallistuvat ovat tähän investoituneet ajallaan eikä ympäristön ärsykkeet häiritse osallistujia. Työntekijöiden välinen fyysinen etäisyys ja teknologiavälitteisyys tarjoavat myös harkinta-aikaa vastauksiin ja reagointiin, mikä voi tarvittaessa vähentää työyhteisön jäsenten välistä kitkaa.

Tutkimukseni tuloksista voi myös tehdä tulkinnan, että osa tutkimistani työyhteisöviestinnän toimista näyttäytyvät vastaajille yhteisöllisyyttä kehittävien toimien sijasta arjen toimintana. Tällaisia toimia olivat esimerkiksi osallistuminen Divi-intranetissä ja pääjohtajan viikkokirjeen lukeminen – molemmat toimista tunnistettiin, mutta näitä ei pidetty erityisen tärkeinä. Pyöriän ja Saaren (2014, s. 220) mukaan yhteisöllisyyttä kuitenkin luodaan yhtä lailla organisaation arjessa. Se, että vastaajat eivät tunnista toimen yhteisöllisyyttä edesauttavaa vaikutusta, ei sulje pois, etteikö toimi tätä kuitenkin tukisi.

Tuloksissa herännyt ajatus työn ulkopuolella tapahtuvasta virkistystoiminnasta esiintyi myös Vilkmänin (2023, luku 1) tutkimuksessa. Vilkmänin (2023, luku 1) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu paikkariippumattomissa organisaatioissa kasvavissa määrin työn ulkopuolella. Hän esittää, että edistyneisimmissä organisaatioissa työntekijöitä kannustetaan osallistumaan aktiviteetteihin niissä yhteisöissä, jotka heitä kiinnostavat HR:n järjestämien aktiviteettien sijasta. Digi- ja väestötietovirastossa ajatus toteutuu viraston sisäisessä Slack-palvelussa. Slackissä työyhteisön jäsenet voivat perustaa ja/tai liittyä haluamilleen Slack-kanaville henkilökohtaisten kiinnostuksenkohteidensa mukaan – tällaisia vapaa-ajankanavia ovat esimerkiksi käsitöihin ja urheiluun liittyvät kanavat. Näissä työyhteisön jäsenet luovat omia pienempiä yhteisöjä ja halutessaan harrastavat yhdessä työpaikan ulkopuolella.

Tutkimukseni tulosten tarkastelussa on huomioitava sen rajallisuus. Kyselytutkimukseeni vastanneet edustavat vain pienintä otosta koko Digi- ja väestötietoviraston työyhteisöstä. Rajaamalla vastaajat 1–1,5 vuotta virastossa

työskennelleihin, pyrin varmistamaan, että jokaisella vastaajalla olisi ollut vähintään mahdollisuus osallistua jokaiseen tutkimaani viestintätoimeen. Ilman rajausta kyselytutkimukseni ilmentäisi suuremman joukon kokemusta työyhteisöviestinnän toiminnasta. Tällöin olisi ollut myös suurempi riski tuloksen vääristymiseen – alle vuoden työsuhteessa olleilla ei olisi ollut mahdollisuutta osallistua kaikkiin toimiin, ja tätä pitkäaikaisemmat saattaisivat sekoittaa kokemuksiinsa toimia jo ajalta ennen viraston palkkaamaa työyhteisöviestinnän ammattilaista.

Tutkimuksen rajaus on huomioitava myös siinä, että tämä maalaa kuvan vain yhden, julkisen organisaation toiminnasta – kokemukset ja mielipiteet teknologiavälitteisestä yhteisöllisyydestä vaihtelevat organisaatiosta toiseen (Pyöriä & Saari, 2014, s. 223). Organisaation sisällä voi myös olla työtehtävien ja -roolien välisiä eroja yhteisöllisyyden kokemuksista. Voidaan olettaa, että esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä olevat jäsenet kokevat ja osallistuvat toimiin eri tavoin kuin viraston johtoportaan työskennelevät. Tähän vaikuttaa muun muassa työn luonne ja kuinka paljon työ tarjoaa aikaa osallistua yhteisölliseen toimintaan. Monipaikkaisuuden takia kokemukset voivat vaihdella myös toimipaikkojen ja yksikköjen välillä. Helsingin toimipiste on henkilömäärältään suurin ja useat viraston johtajista työskentelevät tältä toimipisteeltä. Helsingissä myös kuvataan ja lähetetään suuri osa hybridimuotoisista työyhteisöviestinnän toimista, kuten henkilöstöinfot. Helsingin toimipiste toisaalta tarjoaa useita mahdollisuuksia yhteisöllisyyden kokemuksen kasvuun, ja toisaalta avoimissa vastauksissa nousi esille yhteisöllisyyden muodostumisen hankaluus suurissa toimipisteissä.

Tutkimuksessa on myös huomioitava, että tutkimani organisaatio on yli 1000 työntekijän julkisen sektorin toimija. Aiempi tutkimus osoittaa julkisen sektorin organisaatioiden sopeutuneen hyvin monipaikkaiseen ja etänä tehtävään työhön ja että tämä on sektorilla laajasti hyödynnettyä (Pyöriä & Saari, 2014; Valtiovarainministeriö, n.d.). Julkista sektoria tutkineet tutkimukset (Pyöriä & Saari, 2014; Houhala & Hurmola-Remmi, 2022; Ollila ja muut, 2018) eivät osoita, että yhteisöllisyyden muodostumisessa tai työyhteisöviestinnän toiminnassa olisi poikkeavuuksia julkisen ja yksityisen

sektoreiden välillä. Myös oman tutkimukseni tulokset osoittavat samankaltaisuutta niin yksityisellä kuin julkisellakin sektoreilla tehtyjen tutkimusten kanssa. Digi- ja väestötietovirasto on nuori, vuonna 2019 perustettu virasto, joka on perustamisestaan saakka toiminut monipaikkaisesti. Organisaatiolle verkon yli kohtaaminen onkin osa asiantuntijatyön arkea (Pyöriä & Saari, 2014, s. 223). Yhteisö ei ole myöskään kokenut muutosta monipaikkaisuuteen, eikä sen ole tarvinnut suunnitella uudelleen yhteisön vuorovaikutustapoja. Organisaation ikä ja muoto on voinut toisaalta säästää yhteisön historian painolastilta ja muutosprosessin hankaluuksilta tehden siitä notkeamman ja modernin. Kun taas toisaalta, se on saattanut rajoittaa organisaation mielikuvitusta ja tavoitteita yhteisöllisyydestä.

Kyselytutkimuksen tuloksiin vaikutti myös vastaajien tulkinnat kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista. Tulkintaan on voinut vaikuttaa niin sanavalinnat, miellelyhtymät kuin rajauskin. Vastaajan tekemä rajausta toimen sisällöstä on voinut vaihdella niin kyselynlaatijan sekä muiden vastaajien välillä. Viestintätoimet toimivat osittain myös päällekkäin, mikä on voinut vaikuttaa tulkintaan ja rajaukseen. Esimerkiksi harjoittelijaviestintää tehdään sekä Divi-intranetiin, henkilöstöinfoihin että sosiaalisen median kanaviin. Myös yhteisöllisyyden ulottuvuuksista (Burroughs & Eby, 1998, s. 512) johtamani väittämät ja tässä tekemäni valinnat myös vaikuttivat tutkimukseni tulokseen. Väitteiden muodostamista ohjasi Burroughsin ja Ebyn (1998, s. 512) teoria – jaoin ulottuvuudet väitteiksi heidän tekemien kuvailujen pohjalta. Tästä huolimatta koen, että yhteenkuuluvuudentunteen ja totuuden kertomisen ulottuvuudet olisi voinut jakaa yhden sijasta kahdeksi väittämäksi. Tällöin ulottuvuutta ja sen toteutuvia piirteitä voisi tarkastella vielä tarkemmin.

Tutkimukseni aikana pyrin aktiivisesti huomioimaan oman suhteeni organisaatioon. Työnantajasuhte ja työkuvani organisaation viestijänä vaikutti tutkimuksessa valitsemaani näkökulmaan. Työssä kehittämäni käsitys viraston sisäisestä viestinnästä auttoi myös tutkimukseni rajaamisessa sekä tutkimusaineiston keräämisessä. Työsuhteeni Digi- ja väestötietovirastoon tarjosi minulle myös pääsyn ei-julkiseen

dataan, jota tutkimuksessani käytin. Tällaisia aineistoja ovat työyhteisöviestinnän vuosikello sekä tähän merkittyjen toimien kuvaukset. Aineistojen käytöstä on sovittu yhteyshenkilöideni kanssa. Tutkimuksessani ja työyhteisölle teettämässäni kyselytutkimuksessa olen noudattanut tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimusta ei ole tehty tilaustyönä DVV:lle, vaan lähestyin organisaatiota itse valmiin tutkimussuunnitelman kanssa. Toimin koko tutkimuksen ajan tiiviissä yhteydessä yhteyshenkilöideni kanssa tutkimukseni etenemisestä. Yhteyshenkilöni DVV:llä myös vastasivat kyselylomakkeen lähettämistä työntekijöille. Yhteydenpidosta ja entisestä työsuhteesta huolimatta roolini puolueettomana tutkijana pysyi läpi tutkimuksen, sillä tutkimuksen tuloksina esittämäni havainnot pohjaan ainoastaan kyselytutkimuksesta saatuun dataan.

Yhteisöllisyyttä ja työyhteisöviestintää on syytä tarkastella myös jatkossa. Muuttuva työelämä ja digitaalisten vuorovaikutusteknologioiden kehitys vaikuttaa alituisesti työyhteisöjen toimintaan ja vuorovaikutusmahdollisuuksiin. Mielenkiintoisia näkökulmia yhteisöllisyyden ja työyhteisöviestinnän tutkimukselle olisi viestintää ja organisaation toimintaa tukevien prosessien mahdollistamisen, organisoinnin ja fasilitoinnin tarkempi tarkastelu. Alan jatkotutkimuksessa tulisi myös huomioida tieto- ja viestintäteknologia kiinteänä osana, sillä tämä on erottamaton osa nykyaikaisia asiantuntijatyöyhteisöjä (Laitinen, 2020b, s. 13).

Oma tutkimukseni keskittyi tarkastelemaan virastossa tehtyjä työyhteisöviestinnän toimia, toimien sisältöä ja toimien vastaanottajien kokemuksia. Asetelmaa voisi syystä laajentaa tarkastelemaan myös työyhteisön jäseniä. Jäsenten toiminnan tutkiminen on arvokas, sillä yhteisöllisyys syntyy parhaiten jäsenten oman, aktiivisen osallistumisen myötä (Pälli, 2019, s. 44) – kuten myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat. Jatkotutkimusta ajatellen esimerkiksi Lin ja Bernoffin (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 20) esittelemät osallistujapersoonat tarjoaisivat uuden näkökulman siihen, ketkä osallistuvat työyhteisöviestinnän toimiin ja onko näiden osallistujatyyppeiden välillä eroja. Heidän alkuperäinen jakonsa on sosiaalisen median käyttäjistä, mutta tämä on

mukailtavissa esimerkiksi työyhteisön sosiaalisen median käyttäjiksi. Lin ja Bernoffin (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 20) jakavat käyttäjät seitsemään ryhmään osallistumisen perusteella: uuden luojat, keskustelijat, kriitikot, keräilijät, mukaan liittyjät, katsojat ja poissaolijat. Jatkotutkimuksella saatavaa dataa hyödyntämällä työyhteisöviestijät tavoittaisivat yhä paremmin koko työyhteisön ja pystyisivät tuottamaan toimia, joihin kaikki jäsenet tuntisivat vetoa.

Lähteet

- Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän Tutkimus*, 16(1), 33–48. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266/44252>
- Blomqvist, K. (2019). Osallistaminen alustataloudessa. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä* (s. 88-99). Libris. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Van Zoonen, W. (2020). *Remote working in Finland during the Covid-19 pandemic - Results of a longitudinal study*. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Remote-work-in-Finland-during-the-Covid-19-pandemic.pdf>
- Burroughs, S. & Eby, L. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology* 26(6), 509-532. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199811\)26:63.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:63.0.CO;2-P)
- Digi- ja väestötietovirasto. (2023a). *Historia*. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta <https://dvv.fi/historia>
- Digi- ja väestötietovirasto. (2023b). *Digi- ja väestötietovirasto*. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta <https://dvv.fi/digi-ja-vaestotietovirasto>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023.- ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#trendit>
- Eurofound. (2023). European Working Conditions Telephone Survey 2021 dataset. Noudettu 14.3.2023 osoitteesta <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0>

- Harvard Business Review (2022). Revitalizing Culture in the World of Hybrid Work. *Harvard Business Review*, 100(6), 17-21. Noudettu osoitteesta <https://hbr.org/2022/11/revitalizing-culture-in-the-world-of-hybrid-work>
- Houhala, K. & Hurmola-Remmi, H. (2022). Etä- ja monipaikkaisen työskentelyn mahdollisuudet: esimerkki etätyöstä monipaikkaiseen työskentelyyn Heinolassa. *Focus Localis*, 4/2022, 74–81. Noudettu 20.4.2024 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/122471/75520>
- Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro.
- Juholin, E. (2017). *Communicare!* - Viestinnän tekijän käsikirja. Infor.
- Juholin, E. (2022). *Communicare!* - Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, 43(2020):1, 79–99. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/91081/50118>
- Jyväskylän yliopisto (2015). Tapaustutkimus. *Koppa*. Noudettu 20.9. osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132(2022), 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>
- Kallio, T. J. & Jansson, L. J. (2023). Näkökulmia organisaatiosuunnitteluun covid-19-pandemian jälkeisellä paikkariippumattoman työn aikakaudella. *Focus Localis*, 51(1). Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/116190>
- Kangaspunta, S. (2011). Traditionaalista yhteisöstä verkkoyhteisyyteen. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.) *Yksisöllinen yhteisöllisyys - avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (s. 15-34). Tampere University Print. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8383-7>

- Katajamäki, H., & Kantola, J. (2023). Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. *Focus Localis*, 51(1), 70-89. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120923>
- Keckman-Koivuniemi, H. & Kleemola, M. (2006). *Opas kvantitatiivisten tutkimusaineistojen jatkokäyttöön*. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65480/FSDjs02_jatkokaytto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kempainen, S. & Tanskanen, J. (2023). *Suomenkielisen työksinäisyysmittarin validointi etä- ja hybridityöläisille*. Noudettu 20.4.2024 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/16381>
- Laajalahti, A. & Pennanen, E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä* (s. 26–39). Libris. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laakso, A-P. (2023, 14. elokuuta). Hybridityön kahdet kasvot. *Etätyökompassi*. Noudettu 20.4.2024 osoitteesta <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2023/08/14/hybridityon-kahdet-kasvot/>
- Laitinen, K. (2020a). Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. *Media & Viestintä* (43)4, 415-419. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624/58139>
- Laitinen, K. (2020b). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä - Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaaliympäristöissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vaitos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lampinen, M.-S., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50(1), 70-86. Noudettu 20.4.2024 osoitteesta <https://journal.fi/sla/article/view/8564>
- Lehti, A. (2022, 26. huhtikuuta). *Viesti ry webinaari: Työyhteisöviestintä hybridiarjessa*. [video]. Youtube. Noudettu 26.4.2024 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=_YoA2Zp-h00
- Mikkola, L. & Valo, M. (2019). Focusing on Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace Communication* (s. 3-14). Routledge. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9780429196881>
- Mikkola, L. & Valkonen, T. (2019) Developing Workplace Communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace Communication* (s. 179-192). Routledge. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9780429196881>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus* 16(4), 236–250. Noudettu 13.3.2023 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>
- Pekkala, K. & Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä* (s. 15-27). Libris. Noudettu 4.12.2023 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pensar, H. (2020, 13. syyskuuta). Etätyövälineet tiimityössä ja sisäisessä vuorovaikutuksessa. *Etätyökompassi*. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2020/09/30/etatyovalineet-tiimityossa-ja-sisaisessa-vuorovaikutuksessa/>
- Pyöriä, P. & Saari, T. (2014). Monipaikkainen etätyö julkisella sektorilla – yhteistyötä verkon yli. *Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014*. Noudettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/320833319_Monipaikkainen_etatyo_julkisella_sektorilla_-_yhteistyota_verkon_yli

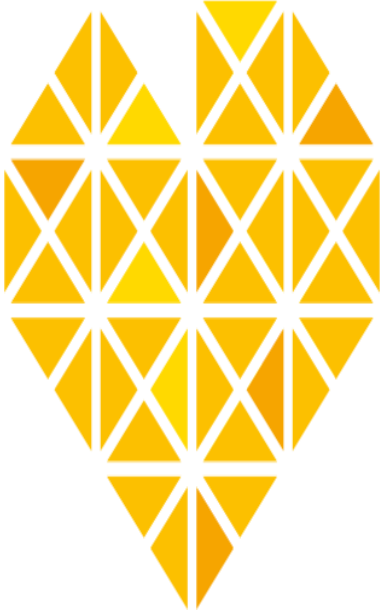
- Pälli, P. (2019). Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä* (s. 40-56). Libris. Noudettu 9.3.2023 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus a työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250-265. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. & Kopaneva, I. (2012). Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x>
- Sivunen, A. & Laitinen, K. (2019). Digital Communication Environments in the Workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) *Workplace Communication* (s. 41-53). Routledge. Haettu 7.11.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.4324/9780429196881>
- Sivunen, A. (2022, 26. toukokuuta). *Viesti ry webinaari: Työyhteisöviestintä hybridiarjessa*. Youtube. Noudettu 26.4.2024 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=_YoA2Zp-h00
- Tietoarkisto (n.d.). *Aineistotyypit*. Noudettu 9.3.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyypit/aineistotyypit/>
- Tkalac Verčić, A., & Pološki Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Työelämän muutokset - Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelamanmuutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo#toc--monipaikkainen-tyo>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla*. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>

- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finlectura.
<http://doi.org/10.31885/9789515149817>
- Vilkman, U. (2020). Etätyö ja etätyöjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? *Työn tuuli – Kohti uutta normaalia?*, 2/2020, 38-45. Noudettu 2.5.2024 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent.
- Wright, K.B. (2015). 20 Workplace relationships: Telework, worklife balance, social support, negative features, and individual/organizational outcomes. Lorenzo Cantoni, and James A. Danowski, De Gruyter, Inc. (toim.) *Communication and Technology* (s. 397-410). <https://doi.org/10.1515/9783110271355-022>
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä.
- Åberg, L., Aula, P., Melgin, E., Juholin, E., Hellström, J., Isotalus, P., Lipponen, K. & Luoma-aho, V. (2019). *ProCom - Yhteisöviestinnän periaatteet. Viestintä on muutosvoima! - 2020-luvun uudet haasteet*. Haettu 6.11.2023 osoitteesta <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>

Liitteet

Työyhteisöviestintä ja yhteisöllisyys 2024

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Oletko pohtinut työyhteisöjä ja yhteisöllisyyttä? Minä olen! Olen Oona Malja, viestintätieteiden maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta, ja entinen DVV:läinen. Tällä kyselyllä tarkoitukseni on tutkia työyhteisöviestinnän toimia ja yhteisöllisyyttä. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään Pro gradu -tutkimukseni. Kysely on anonymi eikä antamiasi vastauksia voida yhdistää sinuun.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin noin 15 minuuttia. Huomioithan, että aloitettua kyselyä ei voi tallentaa myöhemmin jatkettavaksi.

Yhteisöllisyys on kokemus yhteenkuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta, mikä rakentuu yhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisöt syntyvät ihmisten välisestä yhteisyyden tunteesta; se voi olla tunne siitä, että jäsenillä on jotain yhteistä tai he kokevat muuten yhteenkuuluvuutta, esimerkiksi työyhteisössä jäsenet toimivat yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii yhteiseksi koetun asian lisäksi yhteistä aikaa ja paikkaa - tämä voi olla perinteinen fyysinen tila, virtuaalinen tila tai näiden yhdistelmä. Työyhteisössä tätä vuorovaikutusta ohjaa usein työyhteisöviestinnän ammattilainen, jonka tehtävänä on luoda viestinnälle hedelmällinen maaperä. Itse viestimisestä vastaa koko yhteisö eli jokaisen yhteisön jäsenen vastuulla on viestiä ja kommunikoida.

Tuhannet kiitokset kaikille vastaajille jo etukäteen!

Minuun voit olla yhteydessä:

Oona Malja

oona.malja@outlook.com

1. Tässä listauksessa on konkreettisia toimia, joilla pyritään vahvistamaan yhteisöllisyyttä DVV:ssä viestinnän keinoin. Mihin näistä olet osallistunut tai mitkä

tunnistat? Valitse sopivin vaihtoehto. *

	Olen osallistunut	En ole osallistunut, mutta tiesin tästä	En ole osallistunut enkä tiennyt tästä
Kuukausittaiset henkilöstöinfot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tietoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääjohtajan viikkokirjeiden lukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistystoiminta, esim. pikkujoulut, tiimien suunnittelupäivät ja toimipaikkojen virkistyspäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset (MiniBarot ja VMBaro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelut Slack-kanavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viraston sosiaalisen median seuraaminen ja osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuminen Divissä, esim. palautekyselyt, äänestykset ja blogikirjoitukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valokeila-kiertue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytysjakso (mobiiliappi, perehdytyspolku ja koulutukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöpalkinnon saajan äänestäminen ja palkinnon jako (Vuoden Valo, Vuoden Digiteko & Vuoden Asiakaspalvelija)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosittaiset sisäiset temaviikot, kuten asiakaspalveluviikko ja turvallisuusviikko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harjoittelijaviestintä (harkkaritarinat ja muu harjoittelijoista viestiminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimien ja yksiköiden virtuaali- tai fyysiset kahvihetket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Miten osallistut näihin toimiin? Voit valita useamman vaihtoehdon. *

	Etänä esim. kotoota	Oman toimipisteen toimistolta	Livenä tilaisuuden lähetyspaikalta
Kuukausittaiset henkilöstöinfot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön tietoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Etänä esim. kotoota	Oman toimipisteen toimistolta	Livenä tilaisuuden lähetyspaikalta
Johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virkistystoiminta, esim. pikkujoulut, tiimien suunnittelupäivät ja toimipaikkojen virkistyspäivät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valokeila-kiertue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdytysjakso (mobiiliappi, perehdytyspolku ja koulutukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuosittaiset sisäiset teemaviikot, kuten asiakaspalveluviikko ja turvallisuusviikko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimien ja yksiköiden virtuaali- tai fyysiset kahvihetket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harjoittelijaviestintä (harkkaritarinat ja muu harjoittelijoista viestiminen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nyt pyydän sinua pohtimaan näitä tunnistamiasi toimia työyhteisön yhteisöllisyyden kannalta. Mikä on sinusta tärkeää? Mikä sai sinut kokemaan itsesi aiempaa enemmän osalliseksi työyhteisösi toimintaan?

Seuraavassa osiossa pääset vastaamaan niitä toimia koskeviin kysymyksiin, joihin vastasit osallistuneesi tai tiesit näistä. Tämän takia kysymysten numerointi saattaa hyppiä.

3. Koetko kuukausittaiset henkilöstöinfot tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

	Hyvin tärkeä	Melko tärkeä	Ei vaikutusta
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Arvioi seuraavaksi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Henkilöstöinfot lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.

- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

5. Koetko henkilöstön tietoiskut tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

6. Arvioi seuraavaksi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Henkilöstön tietoiskut lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

7. Koetko pääjohtajan viikkokirjeet tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

8. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Pääjohtajan viikkokirjeet lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

9. Koetko johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta



10. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Johdon suunnittelupäivien toimipaikkavierailut lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

11. Koetko virkistystoiminnan, esim. pikkujoulut, tiimien suunnittelupäivät ja toimipaikkojen virkistyspäivät, tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

12. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Virkistystoiminta, esim. pikkujoulut, tiimien suunnittelupäivät ja toimipaikkojen virkistyspäivät lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

13. Koetko VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset (MiniBarot ja VMBaro) tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

14. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "VMBaro-työtyytyväisyysmittaukset (MiniBarot ja VMBaro) lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.

- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

15. Koetko keskustelut Slack-kanavilla tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

16. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Keskustelut Slack-kanavilla lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

17. Koetko sosiaalisen median seuraaminen ja reagoiminen tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta



18. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Sosiaalisen median kanavien seuraaminen ja reagoiminen lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

19. Koetko osallistumisen Divissä, esim. palautekyselyt, äänestykset ja blogikirjoitukset, tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta



20. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Osallistuminen Divissä, esim. palautekyselyt, äänestykset ja blogikirjoitukset lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.

- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

21. Koitko Valokeila-kiertue tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

22. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Valokeila-kiertue lisäksi..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

23. Koitko perehdytysjakson, esim. mobiiliappi, perehdytyspolku ja koulutukset, tärkeäksi yhteisöllisyyden tunteen kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

24. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Perehdytysjakso (mobiiliappi, perehdytyspolku ja koulutukset) lisäsi..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

25. Koetko työyhteisöpalkinnon saajan äänestämisen ja palkinnon jaon (Vuoden Valo, Vuoden Digiteko & Vuoden Asiakaspalvelija) tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta



26. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Työyhteisöpalkinnon saajan äänestäminen ja palkinnon jako (Vuoden Valo, Vuoden Digiteko & Vuoden Asiakaspalvelija) lisäsi..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.

- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

27. Koetko vuosittaiset sisäiset teemaviikot, kuten asiakaspalveluviikon ja turvallisuusviikon tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

28. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Vuosittaiset sisäiset teemaviikot, kuten asiakaspalveluviikko ja turvallisuusviikko lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

29. Koetko harjoittelijaviestinnän (harkkaritarinat ja muun harjoittelijoista viestimisen) tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta

30. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Harjoittelijaviestintä (harkkaritarinat ja muu harjoittelijoista viestiminen) lisää..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.
- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

31. Koetko tiimien ja yksiköiden virtuaali- tai fyysiset kahvihetket tärkeiksi yhteisöllisyyden kannalta? *

Hyvin tärkeä

Melko tärkeä

Ei vaikutusta



32. Arvioi miksi pidit tätä toimea tärkeänä. Valitse mielestäsi sopivimmat vastausvaihtoehdot. "Tiimien ja yksiköiden virtuaali- tai fyysiset kahvihetket lisäävät..." *

- Yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta. Koen, että jaan yhteisön kanssa tunteen, että minulla on paikka tässä organisaatiossa.
- Haluani auttaa ja vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Mahdollisuuttani vaikuttaa työryhmäni ja/tai organisaation toimintaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön jaksamisesta huolehditaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön onnistumiset huomioidaan ja saavutukset tunnustetaan.
- Kokemusta siitä, että työyhteisön toiminta on tärkeää ja arvokasta.
- Työyhteisön jäsenten välistä yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta.
- Kokemusta siitä, että voin luottaa työyhteisön ja johtajien tukeen ja rehellisyyteen.

- Kokemusta siitä, että työyhteisössäni on turvallinen tila jakaa ajatuksia; voin olla rehellinen ja avoin ja minun ajatuksiani kuunnellaan.
- Ymmärrystäni organisaation arvoista ja etiikasta, jonka mukaan toimimme.
- Omaa henkistä sitoutumistani organisaatioon.

33. Pyritkö omalla toiminnallasi edesauttamaan yhteisöllisyyden syntymistä? Miten? Kerro konkreettisella esimerkillä. *

34. Digi- ja väestötietovirastossa halutaan tukea ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Kerro, miten sinusta voisimme parantaa yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä virastossamme, miten sinä tuntisit olevasi enemmän #dvvläinen? Mitä itse olisit valmis tekemään yhteisöllisyyden lisäämiseksi? Anna konkreettisia esimerkkejä. *
