



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sofia Sookari

TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN VAHVISTAMINEN VIESTINNÄN KEINOIN

Case: Yritys X

Liiketalous

2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sofia Sookari
Opinnäytetyön nimi	Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen viestinnän keinoin
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	60 + 6 liitettä
Ohjaaja	Daniel Sahebi

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritys X:lle, joka toimii kansainvälisesti teknologia-alalla. Hajautetun työn yleistyessä organisaation yhteisöllisyydestä ei haluta luopua, jonka myötä työyhteisöviestinnän rooli on kasvattanut merkitystään. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vahvistaa monikulttuurisen hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta viestinnän keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat työyhteisö ja viestintä. Pääluvuissa käydään läpi tutkimusongelmaan keskeisesti liitettäviä aihekokonaisuuksia: organisaatiokulttuuri, yhteisöllisyys ja sitoutuminen, monikulttuurinen työyhteisö, työyhteisöviestintä, kulttuurien välinen viestintä sekä teknologiavälitteinen viestintä hajautetussa työyhteisössä. Työn empiirinen osuus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisen tutkimuksen eli määrällisen tutkimuksen keinoin, mutta myös kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen elementtejä sisällytettiin tähän tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin yritys X:n rajatulle kohderyhmälle ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta.

Kyselylomakkeen avulla saatiin kerättyä arvokasta tietoa kohderyhmän tämänhetkisestä työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden tunteen tilasta ja saatiin ajatuksia, miten yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta saataisiin vahvistettua viestinnän keinoin. Tutkimustuloksista nousi esille muun muassa tiedon jakamisen sekä säännöllisten tapaamisten merkitys, joita lisäämällä yhteisöllisyyden tunne ja sitoutuminen vahvistuu.

ABSTRACT

Author	Sofia Sookari
Title	Strengthening the Sense of Community in the workplace through Communication
Year	2024
Language	Finnish
Pages	60 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Daniel Sahebi

The thesis was commissioned by company X, a company that operates internationally in the technology sector. As decentralised work becomes more and more common, there is a reluctance to give up the sense of community within an organisation, which has increased the importance of workplace communication. The aim of the study was to find out how to strengthen the sense of community and thus engagement in a multicultural and dispersed work community through communication.

The theoretical framework of the study consists of two main chapters: work community and communication. The chapters discuss the main themes that are central to the research problem: organisational culture, sense of community and engagement, multicultural workplace, workplace communication, intercultural communication, and technology-mediated communication in a decentralised work community. The empirical section of the work was mainly carried out through quantitative research, but elements of qualitative research were also included in this study. The study was carried out for a limited target group of company X and a survey was used as a data collection method.

The survey was used to gather valuable information on the current state of workplace communication and sense of community in the target group and to find solutions on how to strengthen the sense of community and thus engagement through communication. The results of the survey highlighted for example the importance of information sharing and regular meetings to strengthen the sense of community and engagement.

Keywords sense of community, engagement, workplace communication, multicultural communication, decentralised work community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	TYÖYHTEISÖ.....	11
2.1	Organisaatiokulttuuri.....	14
2.2	Yhteisöllisyys ja sitoutuminen työyhteisössä.....	18
2.3	Monikulttuurinen työyhteisö.....	21
3	VIESTINTÄ.....	24
3.1	Työyhteisöviestintä.....	25
3.2	Kulttuurien välinen viestintä.....	27
3.3	Teknologiavälitteinen viestintä hajautetun työyhteisön liimana	29
4	TUTKIMUS JA TOTEUTUS.....	32
4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus	32
4.2	Tiedonkeruumenetelmä	33
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	Taustatiedot.....	35
5.2	Työyhteisöviestintä.....	36
5.3	Yhteisöllisyys	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset	50
6.2	Yhteenveto.....	54
7	POHDINTA.....	58
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	58
7.2	Jatkotutkimusehdotukset	60
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	65

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne	10
Kuvio 2 Työyhteisön peruspilarit mukaillen Järvinen (2014, s. 56).	13
Kuvio 3 Scheinin organisaatiokulttuurin tasot mukaillen Luukka (2019, s. 24)....	15
Kuvio 4 Kysymys 1. Työhistoria myyntiyhteisössä.....	36
Kuvio 5 Kysymys 2. Työtehtävän perehdytysvuosi.....	36
Kuvio 6 Kysymys 3. Työyhteisöviestinnän tyytyväisyys	37
Kuvio 7 Kysymys 4. Tehokkain työyhteisöviestintäkanava.....	38
Kuvio 8 Kysymys 6. Onnistuneen työyhteisöviestinnän elementit	39
Kuvio 9 Kysymys 7. Oma aktiivisuus työyhteisöviestinnässä	39
Kuvio 10 Kysymys 8. Yhteydenpito kollegoihin	40
Kuvio 11 Kysymys 9. Työyhteisöviestinnän muoto.....	41
Kuvio 12 Kysymys 10. Kulttuurienväliset viestinnälliset haasteet.....	42
Kuvio 13 Kysymys 12. Työyhteisöviestinnän kehitysideat.....	43
Kuvio 14 Kysymys 13. Yhteisöllisyyden tunteen kokeminen.....	44
Kuvio 15 Kysymys 14. Yhteisöllisyyden tunteen muutokset	44
Kuvio 16 Kysymys 15. Yhteisöllisyyden tunnetta lisänneet tekijät.....	45
Kuvio 17 Kysymys 17. Työyhteisöviestinnän merkitys yhteisöllisyyden tunteeseen	46
Kuvio 18 Kysymys 18. Yhteisöllisyyden tunnetta muodostavat tekijät	47
Kuvio 19 Kysymys 19. Yhteisöllisyyden tunnetta ylläpitävät viestinnälliset tekijät	47
Kuvio 20 Kysymys 20. Työyhteisöviestinnän tulevaisuus	48
Kuvio 21 Kysymys 21. Myyntiyhteisön jäsenten kehityskohteet yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseksi.....	49

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Työyhteisöviestinnän merkitys on kasvanut työelämän ja yhteiskunnan merkittävien muutosten myötä. Työyhteisöt eivät ole enää selkeästi määriteltyjä, vaan työtä tehdään monissa verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka saattavat ulottua organisaation rajojen yli. Tiedon tarve ja tiedon vaihto ovat kasvattaneet merkitystään, sillä ihmiset haluavat olla tietoisempia ja jakaa tietoa työyhteisönsä sekä toimialansa asioista. (Juholin, 2013, s. 174.)

Viestintä on muuttanut muotoaan tämän päivän työyhteisöissä tiedon yksisuuntaisesta valuttamisesta kohti vuorovaikutteisuutta, korostaen jokaisen työyhteisön jäsenen roolia. Viestintä luo ja vahvistaa yhteisöllisyyttä toimiessaan keskeisenä välineenä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tiiviimpi yhteisöllisyys synnyttää työmotivaatiota ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Juholin, 2008, s. 12–13; Luukka, 2019, s. 143–147).

Viestintäteknologian nopea kehitys on mahdollistanut organisaatioille teknologian välityksellä tapahtuvan työn ja uudenlaiset helppokäyttöiset tavat vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, päätöksentekoon, tiedon jakamiseen sekä yhteisen tiedon luomiseen. Hajautetun- ja virtuaalitiimityön yleistyessä organisaation yhteisöllisyydestä ei haluta luopua, jonka myötä sen on toteuduttava ilman fyysisesti tapahtuvaa kohtaamista. (Lahti & Valo, 2017; Juholin 2013, 212).

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen ja sitä kautta sitoutumisen vahvistamista viestinnän keinoin. Tutkimusta tarkastellaan monikulttuurisen hajallaan toimivan työyhteisön näkökulmasta, joka luo tutkimukselle monipuolisen tulokulman.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona yritys X:lle, joka toimii kansainvälisesti teknologia alalla. Tämä tutkimus koskee yritys X:n yhtä liiketoimintayksikköä Suomessa. Tutkimuksen kohderyhmänä on yritys X:n myyntiorganisaation muodostama yhteisö. Myyntiorganisaation yhteisön jäseninä toimivat tutkimuksen toteutumishetkellä 54 myyntikollegaa paikallisesti eri maissa, viidessä eri maanosassa. Tutkimuksessa käytetään tästä myyntikollegoiden muodostamasta yhteisöstä nimitystä myyntiyhteisö.

Myyntiyhteisö perustettiin vuonna 2020 kehittämään globaalin yhteisön yhteistyötä yhtäältä Suomessa toimivan myyntiorganisaation kanssa. Yhteistyön parantamisen nähtiin vaikuttavan viime kädessä myös asiakaskokemukseen. Ensimmäiset myyntiyhteisön jäsenet ovat aloittaneet tehtävässä vuonna 2017, joka on hyvä huomioida myyntiyhteisön jäsenten eri aloitus- ja perehdytysajankohdissa. Vuodesta 2022 alkaen myyntiorganisaatio alkoi perehdyttämään myyntiyhteisön jäseniä oman perehdytysprosessin mukaan.

Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan toiveesta tutkia, miten kyseisen kohderyhmän yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutuneisuutta pystyttäisiin vahvistamaan. Tutkimukseen otettiin viestinnän näkökulma tutkimuksen tekijän oman mielenkiinnon myötä. Tutkimuksen tavoitteeksi muodostui tutkia, miten hajautetun monikulttuurisen työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta pystytään vahvistamaan viestinnän keinoin. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten kohderyhmä kokee tämän hetken työyhteisöviestinnän ja mitä siinä pitäisi kehittää, jotta se lisäisi kohderyhmän yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta. Tutkimuksen kautta pyritään saamaan toimeksiantajaa hyödyttävää tietoa tämän hetken tilanteesta ja kohderyhmän kokemuksista, jotta mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan lähteä suunnittelemaan.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus

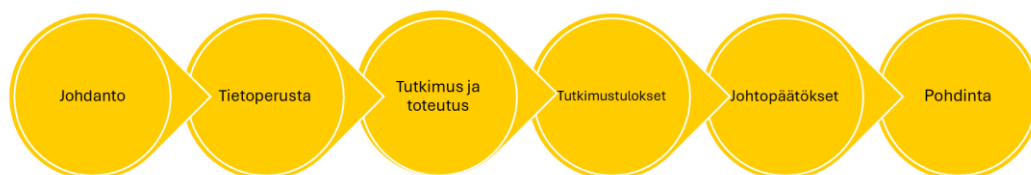
Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena verkkokyselylomakkeen avulla. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tämän myötä tutkimus sisälsi myös laadullisen tutkimuksen elementtejä, joka syvensi tutkimusongelman ymmärtämistä.

Työn aihe rajattiin tutkimusongelman ja siitä johdettujen alakysymysten avulla. Tutkimusongelman eli, *”miten vahvistaa monikulttuurisen hajautetun myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta viestinnän keinoin”*, tueksi on muodostettu kolme alakysymystä:

- 1. Minkälaisena myyntiyhteisö kokee tämänhetkisen työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden tunteen?*
- 2. Miten työyhteisöviestintää tulisi kehittää myyntiyhteisön näkökulmasta?*
- 3. Mitkä viestinnän tekijät vaikuttavat myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen?*

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakennetta selkeyttämään on luotu kuvio työn sisällöstä. Opinnäytetyö koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka sisältävät seitsemän päälukua ja 18 alalukua. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto luo kuvan tutkimuksen sisällöstä eli siitä, miksi tutkimus tehdään, mitkä ovat sen tavoitteet sekä mitä ja miten tutkitaan. Tietoperustassa pureudutaan syvällisemmin tutkimuksen keskeisiin teorioihin, jotka syventävät tutkimuksen ymmärtämistä. Tutkimus ja toteutus luvussa käydään läpi valittu tutkimusmenetelmä ja perustellaan valinta sekä avataan lukijalle valittu tiedonkeruumenetelmä. Tutkimustulokset esitetään ja analysoidaan kysymys kerrallaan luvussa neljä. Työn kahdessa viimeisessä pääluvussa avataan tutkimustulokset ja kootaan tutkimuksesta muodostuneet johtopäätökset. Arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, jonka lisäksi jaetaan jatkotutkimusehdotukset.

2 TYÖYHTEISÖ

Tässä tietoperustan pääluvussa käsitellään työyhteisöä ja sitä, miten organisaatiokulttuuri muovautuu. Pääluvussa käydään myös läpi yhteisöllisyyttä ja sitoutumista muodostavat tekijät sekä mitä monikulttuurisessa työyhteisössä pitää ottaa huomioon.

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka muodostetaan erityyppisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisöllä tarkoitetaan yhdessä työskentelevää toiminnallista ryhmää, jonka jäsenillä on yhteinen työn tavoite sekä yhteiset aineelliset voimavarat ja taidot. Yhteisöön kuuluvilla jäsenillä on tieto yhteenkuuluvuudesta ja tunneside ryhmää kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 56). Tämä tutkimus koskee rajattua työyhteisöä.

Työyhteisöä voi kuvata kolmen keskeisen tekijän mukaan. Ensimmäisenä kuvaavana tekijänä on se, kuinka työyhteisössä jaettava työ, valta ja kommunikaatiovastuu auttavat työyhteisöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Toisena tekijänä työyhteisöä luonnehtii siinä toimiva valtakeskus, joita on vähintään yksi. Valtakeskuksen avulla pystytään kontrolloimaan ja ohjaamaan organisaation toimintaa. Kolmantena työyhteisö rakentuu sen henkilöstöstä, joka tulee olla järjestettävissä monin eri tavoin. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 56–57).

Vainion mukaan (2020) yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työyhteisöltä toimivaa yhteistyötä, viestintää ja vuorovaikutusta. Järvisen (2014) mukaan yhteistyökyky ja yhteistyötaidot ovat yksi työyhteisön merkittävimmistä toiminnan edellytyksistä. Yhteistyöllä tarkoitetaan vuorovaikutusta ja prosessia, jossa jäsenet työskentelevät ja toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyöstä muodostuvat hyödyt ovat tuloksellisuuden vahvistuminen, asiakaskokemuksen paraneminen, innovatiivisuuden kasvu, merkityksellisyyden kokemuksen vahvis-

tuminen, ajattelun laadun kehittyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen. Yhteistyö ja sen edistäminen ovat tiimin johtamisen keskiössä. Yhteistyön avulla saavutetaan parempaa tuottavuutta ja ratkaistaan kompleksisempia ongelmia. Yhteistyön ollessa laadukasta nähdään sen lisäävän yhteisöllisyyden tunteen kokemusta, motivaatiota, innovatiivista ajattelua sekä sitoutumista. Yhteistyö edellyttää, että jäsenet ovat selvillä ja ovat yhtä mieltä omista tehtävistään ja tavoitteistaan. Olenaista on, että jäsenet tietävät omat tehtävänsä ja vastuunsa sekä kollegoiden osaamisen, tehtävät ja vastualueet. (Vainio, 2020; Järvinen, 2014, s. 56; Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 12, 127–128).

Toimiva työyhteisö tarvitsee muotoutuakseen vahvan perustan ja siitä johdetut peruspilarit, jotta yhteisön jäsenet pystyvät työskentelemään tehokkaasti. Mikäli yksikin työyhteisön peruspilareista puuttuu tai on heikentynyt, siitä seuraa ongelmia sekä työn suorittamiseen että työpaikan ilmapiiriin. Esihenkilön huolehtiessa peruspilareista ja niihin liittyvistä prosesseista, hän pystyy samanaikaisesti vaikuttamaan johtamansa yksikön sekä taloudelliseen että henkiseen menestykseen. (Järvinen, 2014, s. 56).



Kuvio 2 Työyhteisön peruspilarit mukaillen Järvinen (2014, s. 56).

Luottamus nähdään yhteistyön edellytyksenä, joka edistää sitoutumista, luo hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Uusien ideoiden kehitteleminen ja niiden esille tuominen on edellytystä turvalliseksi koetussa työyhteisöstä, jossa on luottamusta. Luottamuksen puute vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan lisääntyneenä epävarmuutena, ihmisten välisenä kilpailuna sekä hyvin yksityiskohtaisena seurantana ja arviointina, työkuormituksen epätasaisuutena ja epäoikeudenmukaisuutena. Esihenkilö on työyhteisön luottamuksen luomisessa avainasemassa sekä esimerkkinä että ristiriitojen ratkaisijana. (Juuti, 2011, s. 110–112).

Työyhteisön jäsenillä on työn perustehtävään liittyvien tavoitteiden lisäksi myös henkilökohtaisia tavoitteita, joita he pyrkivät tavoittelemaan työyhteisön jäseninä. Henkilökohtaisia tavoitteita voivat olla tietyn aseman saavuttaminen, arvostuksen saaminen tai itsensä toteuttaminen haasteellisessa työssä. Tästä tullaan tilanteeseen, jossa yksittäisen henkilön ja työyhteisön yhteiset tavoitteet voivat erota hy-

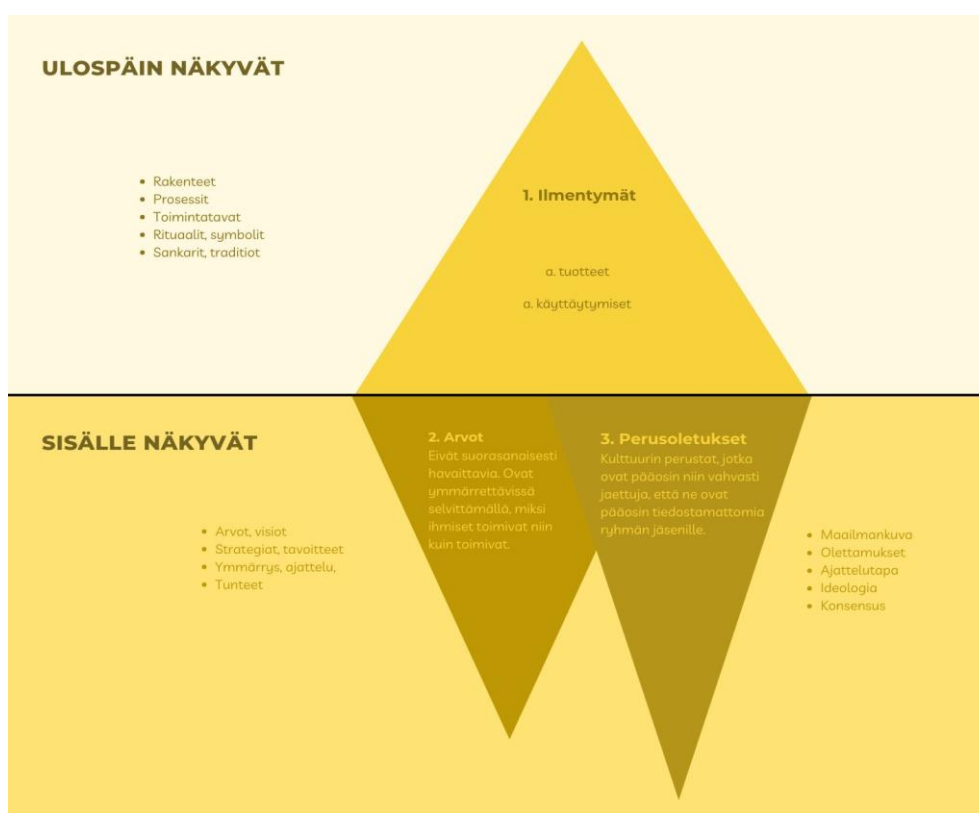
vinkin paljon toisistaan. Arjen erilaisissa ristiriita- ja muutostilanteissa voi hämärtyä tosiasia siitä, että työyhteisö on ammatillista ja tavoitteellista toimintaa varten. Työyhteisö luo raamit toiminnan tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas työilmapiirin luo yhteisön jäsenet. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 58–59).

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri pitää sisällään organisaation tiedostetut ja tiedostamattomat arvot, rakenteet ja toimintamallit, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta sen jäseniin, jonka myötä tätä voidaan kutsua sosiaalisesti voimaksi. Kulttuuri luo yhteyksiä ihmisten välille samalla, kun se erottaa organisaatiot toisistaan. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla panoksellaan organisaatiokulttuurin luomiseen, ylläpitämiseen ja muokkaamiseen. Organisaation johto voi omien päätöksien ja toimien kautta ohjata kulttuuria, mutta kulttuuri muovautuu lopulta kaikkien jäsenten vuorovaikutuksen toimesta. (Luukka, 2019, s. 25–26; Kuusela, 2015, s. 9).

Kuuselan (2015) mukaan organisaatiokulttuurin päätehtävä on luoda selkeyttä organisaation arkipäivän tilanteiden hallintaan. Organisaatiokulttuuri ohjaa myös siihen, miten erottaa olennaiset asiat epäolennaisista, ja kuinka ylläpitää organisaation ihmissuhteita. Organisaatiokulttuuri on ennen kaikkea arvaamaton, sillä kulttuuria ei voi suunnitella tai toteuttaa loppuun asti. Organisaatiokulttuurin ytimen selittää se, millainen kokemus työskentely- ja yhteistyökulttuurista muodostuu ja vahvistuu. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri motivoi sen jäseniä antamaan täyden työpanoksen ja työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Vastaavasti huonoimmillaan se aiheuttaa välinpitämättömyyttä, estää oppimisen ja tekee työpäivästä pelkän välttämättömyyden. (Kuusela, 2015, s. 14, 50–51).

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata jäävuoren tapaan. Kulttuurin näkyvä ja tietoinen osa on jäävuoren huippu, joka on organisaatiossa konkreettisesti nähtävänä ja koettavana tai kirjallisena ohjeistuksena, toimintamalleina tai politiikkoina. Pinnan alle jäävä osuus taas kuvastaa sitä, mihin uskotaan, mitä pidetään tärkeänä ja miten ihmisiin suhtaudutaan. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa Edgar Scheinin klassikkomallin mukaan organisaatiokulttuurin eri tasoihin. Kulttuuri on jaettu mallissa kahteen eri kerrokseen: kulttuurin ilmentymiin ja näiden ilmentymien juurisyihin. (Kuusela, 2015, s. 14; Luukka, 2019, s. 24).



Kuvio 3 Scheinin organisaatiokulttuurin tasot mukailen Luukka (2019, s. 24).

Professori Kahn kuvaa työntekijän sitoutumisen muodostuvan organisaatioon kolmen psykologisen ehdon toteuduttua riittävällä tasolla. Kahnin kuvaamat ehdot sitoutumiselle ovat merkitys, turva ja voimavarat. Merkityksellä Kahn tarkoittaa

sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi tekemästään työstä, esimerkiksi kokemus tärkeydestä ja kyvystä olla avuksi. Turvalla tarkoitetaan sitä, että yksilö tuntee voitavansa ilmaista itseään ilman pelkoa mahdollisista kielteisistä vaikutuksista omaan minäkuvaan, statukseen tai urakehitykseen. Turvaan kuuluu myös luottamuksen ilmapiiri ja ennustettavuus. Voimavaroilla kuvataan Kahnin mukaan millaiset työntekijän fyysiset, henkiset ja psyykkiset resurssit ovat käytettävissä tehtävän suorittamiseksi tai roolinsa täyttämiseksi. (Luukka, 2019, s. 164).

Luukan (2019) mukaan motivaatio ohjaa työntekijän toimintaa, jonka lisäksi käyttäytymiseen vaikuttavat biologiset, kulttuuriset ja tilanteeseen liittyvät tekijät. Positiivisen psykologian tutkimustraditioon perustuen Daniel Pink esittää kolme työntekijän sisäiseen motivaatioon rinnastettavaa tekijää: autonomia, kyvykkyys ja merkitys. Nämä tekijät johtavat työntekijän motivoitumiseen, parempaan suoritukseen ja tyytyväisyyteen. (Luukka, 2019, s. 145–146).

Työmotivaation tutkimuksissa toistuvat viisi tärkeintä motivaatiotekijää ovat pyyneet samana 70-luvulta saakka: mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. Talent Vectian työntekijäkokemuksen tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät arvostavat eniten henkilökohtaisen osaamisen ja kyvykkyuden kokemusta, työn merkityksellisyyttä, selkeyttä työn tavoitteissa, vaikuttamismahdollisuuksia sekä kehittymismahdollisuuksia positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 77).

Organisaation menestys vaatii oikeaoppista työntekijäkokemuksen johtamista, johon vaikutetaan organisaatiokulttuurilla. Pystyäkseen toteuttamaan organisaatiokulttuurin avulla toivotunlaista työntekijäkokemusta, tulee organisaation hallita työntekijäymmärrys. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan sitä, miten yksittäinen työntekijä kokee työskentelyn organisaatiossa. Se syntyy, kun työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät yhteen arkipäivän työnteon ja organi-

saation kulttuurin kanssa muodostaen tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Työntekijäymmärryksellä on taas tapa hahmottaa organisaation sisällä vaikuttavia motivaatio, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä yksittäisen työntekijän näkökulmasta. (Juuti, 2019, s. 117, 119; Luukka, 2019, s. 128).

Työntekijän motivaatiosta ja siihen johtaneista syistä puhuttaessa erotellaan motivaatio usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa innostuminen ei muodostu itse tekemisestä, vaan sen seurauksena saatavasta palkkiosta tai rangaistuksen välttämisestä. Sisäisellä motivaatiolla taas tarkoitetaan toimintaa, jolloin ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat ja innostavat tai tuntuvat hänestä arvokailta. (Luukka, 2019, s. 143–146).

Ihmisen sisäisen motivaation muodostumiseen vaikuttavat psykologiset perustarpeet, joiden täytyttyä syntyy innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Draivi kuvaa tässä kohtaa voimakasta sisäistä intohimoa tehdä valitsemaansa tehtävää. Akateemiseen tutkimustyöhön perustuen Martela ja Jarenko (2015) ovat esittäneet ihmisen neljä psykologista perustarvetta: 1) Vapaaehtoisuuden tarve. Henkilön työ heijastaa hänen omaa persoonallisuuttaan, joka ei ole ulkoa päin pakotettua. 2) Kyvykkyyden tarve. Työ tarjoaa henkilölle haasteita ja mahdollisuuksia näyttää taitonsa, oppia sekä kehittyä. 3) Yhteenkuuluvuuden tarve. Kokemus yhteisöllisyydestä osana välittävää ja arvostavaa yhteisöä. 4) Hyväntekemisen tarve. Työn kautta henkilöllä on mahdollisuus saada aikaan hyvää: myönteinen vaikutus työkavereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan. (Martela, Jarenko & Järvillehto, 2015, s. 17–29).

Motivoitumisen haaste piilee siinä, kuinka organisaatio onnistuu motivoimaan työntekijänsä ja vielä haluamallaan tavalla. Motivoituminen on aina yksilöllinen tunne, josta henkilö päättää itse. (Luukka, 2019, s. 146)

Kulmalan ja Rosvallin (2022) mukaan organisaatiokulttuuria kehittäessä työn merkityksellisuuden kasvattamisesta kannattaa ottaa tavoite. Työn merkityksellisuuden tulisi näkyä yrityksen arkipäivässä. Työntekijän kokemus työn merkittävyydestä sitouttaa, luo hyvinvointia ja edesauttaa parempaan tuloksellisuuteen. Merkityksellisyys kasvattaa myös työn tekemisen motivaatiota ja yhdistää ihmisen työn johonkin itseään suurempaan. Marjolein Lips-Wiersman ja Lani Morris ovat pitkän tutkimustyön tuloksena koonneet mallin, joka muodostuu työn neljän merkityksellisuuden lähteestä: itsensä kehittäminen ja kasvu, oman potentiaalin ilmaiseminen, yhteenkuuluvuus muiden kanssa ja toisten auttaminen. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 33).

2.2 Yhteisöllisyys ja sitoutuminen työyhteisössä

Yhteisöllisyys (engl. sense of community) muodostuu yhdessä olemisesta ja tekemisestä, vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Yhteisöllisyys korostaa yhteisön aineetonta puolta. Yhteisöllisyys kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja erityyppisiä yhteistyömuotoja. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 11).

Ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä on tunne yhteenkuuluvuudesta. Työyhteisössä yhteisöllisyys voidaan nähdä virallisena ja epävirallisena vuorovaikutuksena. Me-henki kuvastaa yhteisön yhdessä toimimista. Vehmanen (2020) nostaa artikkelissaan esille me-hengen tärkeyden työyhteisössä. Vahva me-henki vaatii muotoutuakseen työyhteisön jäsenten välistä yhteistä aikaa ja kohtaamisia. Hyvä yhteishenki vaatii toimiakseen ylläpitoa, jonka myötä tätä tulisi kehittää tietoisesti. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 21; Vehmanen, 2020).

Jäppinen (2012) jakaa yhteisöllisyyden eri ulottuvuudet kymmeneen eri osaan, jossa yhteisöllisyys muodostuu moniäänisyydestä, vuorovaikutuksesta, asiantun-

tijuudesta, joustavuudesta, sitoutumisesta, vastuunotosta, päätöksenteosta, neuvottelusta, luottamukselle rakentuvasta kontrollista ja oman toiminnan arvioinnista. Moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus ovat sidoksissa kommunikointiin, tietämiseen ja ymmärtämiseen, jonka myötä ne luovat pohjan koko yhteisöllisyydelle. Asenteisiin ja ajattelutapoihin kytköksissä ovat joustavuus, sitoutuminen ja vastuunotto. Yhteisöllisyyden sinettinä Jäppinen mieltää luottamukselle rakentuvan kontrollin ja oman toiminnan arvioinnin. (Jäppinen, 2012, s. 23).

Yhteisöllisyyden nähdään tukevan työelämässä henkilöstön kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden edistäminen työelämässä on jokapäiväistä työhön kiinteästi liittyvää toimintaa. Työyhteisön yhteisöllisyys on tunnetila, johon ei voida pakottaa vaan se perustuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 12).

Yhteisöllisyyden puute esiintyy työyhteisökulttuurin pinnan alla sanomattomina sanoina ja tekemättöminä tekoina. Epävarma yhteisöllisyys mielletään turvattomaksi, jossa ilmapiiri on huono ja luottamuspula on suuri. Virheiden myöntäminen koetaan uhkaavana ja tuen saanti on vähäistä. Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on tutkitusti suurempi vaikutus työntekijän sitoutumiseen kuin alalla eteneminen tai ihanteellinen työtehtävä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 11; Kiiski, 2018; Laiho, 2017).

Laiho (2017) korostaa artikkelissaan esihenkilön roolia työpaikan yhteisöllisyyden luojana. Esihenkilön tehtävänä on luoda mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja huolehtia siitä, että jokainen työntekijä saa äänensä ja mielipiteensä kuuluviin. Esihenkilön päätyökaluna yhteisöllisyyden ylläpidossa pidetään oikeudenmukaisuutta.

Tutkimusten mukaan työssä jaksamista edistää vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja työolosuhteisiin. Työhyvinvointitutkimukset ovat osoittaneet

tärkeän työhyvinvoinnin tekijän olevan kokemus mielekkään työn tekemisestä, josta saa onnistumisen ja itsensä toteuttamisen kokemuksia. Tämä muodostuu vuorovaikutuksen kautta, kun työyhteisön jäsenet saavat ja antavat palautetta, keskustellaan yhteisesti ja kysytään ilman, että koetaan tuomitsemisen pelkoa. (Juholin, 2012, s. 185).

Jäppinen (2012) on luonut TenKeys -arviointimalli, joka tutkii toisena pääalueenaan työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämistä. TenKeys -arviointimalli nostaa esille yhtenä yhteisöllisyyden kehittämisen tekijänä sitoutumisen. Sitoutuminen (*engl. engagement*) kuvaa työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tästä voidaan käyttää myös käsitettä psykologinen sopimus. Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun jatkaa organisaatiossa ja arvostukseen organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. (Jäppinen, 2012, s. 45; Viitala, 2021, Sitoutuminen -luku).

Sitoutuminen voidaan määritellä myönteiseksi, itseään toteuttavaksi, työhön liittyväksi asenteeksi. Sitoutunut työntekijä kokee esimerkiksi kuuluvansa työyhteisöön, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Sitoutunut työntekijä tuntee työllä olevan muutakin merkitystä kuin rahan, aseman tai muun välineellisen hyödyn saaminen. (Piha, 2017, s. 107; Viitala, 2021, Sitoutuminen -luku).

Jäppisen (2012) mukaan sitoutuminen voidaan kuvailla olevan todella yksilöllistä ja vapaaehtoista kiintymistä siihen, mitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä. Yhteisöllisen toiminnan tulee perustua yhteisille arvoille. Yhteisöllisten arvojen eteen ollaan valmiita näkemään vaivaa ja uhraamaan aikaa. Arvona voidaan pitää mitä tahansa yhteisesti merkityksellisenä pidettyä asiaa yhteisössä. Sitoutumista edistävät yhteisölliselle toiminnalle sovitut arvot, periaatteet ja vakaumukset. Edeltä mainittujen edistävien asioiden ylläpito vaatii säännöllistä läpikäyntiä etenkin

muutoksien ilmaantuessa. Työyhteisön on yhteisesti ymmärrettävä sitoutumisen vaatima pitkäjänteisyys. Sitoutumisen toinen rakennepalane on yhteinen visio ja toiminnan tarkoitus. Vision tulisi innostaa yhteisön jäseniä, siitä mihin suuntaan yhteisö haluaa tähdätä. Toiminnan tarkoituksella pyritään tuomaan visio arkipäivään. Sitoutumisen kolmas osa on työyhteisön jäsenten välinen vilpittömyys ja aito tukeminen. Tätä pidetään sitoutumisen vahvana sisimpänä, jota ilman on vaikea luoda aitoa yhteisöllisyyttä. Sitoutumisen näkyvimpiä ilmentymiä ovat yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen. Yhteiset pelisäännöt luovat yhteisölle raamit ja pohjan hyvinvoinnille sekä monille toiminnoille. (Jäppinen, 2012, s. 45, 83–92).

Tutkimukset osoittavat työntekijän sitoutumisen liittyvän vahvasti korkeampaan työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, alhaisempiin sairaskuluihin sekä innovaatioihin. Esimerkiksi Hay Groupin tutkimuksen mukaan vahvasti sitoutuneet työntekijät tuottavat 89 % parempaa asiakastytyväisyyttä ja nelinkertaisen tuottavuuden verrattuna niihin, jotka eivät ole sitoutuneita. Yrityksissä, joissa sitoutuminen on vahvaa, on havaittu 50 % parempi asiakastytyväisyys ja 27 % parempi tulos. (Piha, 2017, s. 106).

Sitouttaakseen työntekijän organisaation on kyettävä osoittamaan vastavuoroisesti sitoutumista työntekijää kohtaan. Tämä näkyy työntekijälle luottamuksen osoittamisena sekä vaikuttamisen, kykyjen käyttämisen ja työssä kehittymisen mahdollisuutena. (Viitala, 2021, sitoutuminen -luku). Tässä työssä sitoutumista tutkitaan yhteisöllisyyden osana, työyhteisöviestinnän näkökulmasta.

2.3 Monikulttuurinen työyhteisö

Kansalliset kulttuurit vaikuttavat yhä merkittävämmiin työyhteisöissä. Nykyään työyhteisön jäsenet saattavat edustaa useaa kulttuurisesti, uskonnollisesti ja etni-

sesti erilaista kansallista ryhmää. Tästä voidaan käyttää käsitettä työyhteisön monikulttuurisuus tai monimuotoisuus eli *diversiteetti* (*engl. diversity*). (Wallin, 2013, s. 66; Lahti, 2013, s. 11).

Monikulttuurisuutta pidetään organisaation suurena voimavarana, menestystekijänä ja kilpailuetuna, jos tämä osataan rohkeasti ja hallitusti tunnistaa, ottaa käyttöön sekä mielletään mahdollisuutena oppia uutta. Tutkimustulosten mukaan monikulttuuriset tiimit ovat tehokkaampia, luovempia ja tuotteliaampia. Monikulttuuristen tiimien menestyksessä keskeistä on erilaisuuden voiman, rikkauden ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Wallin, 2013, s. 73).

Monikulttuurisen työyhteisön toiminnan edellytyksinä pidetään yhteistä aikaa, luottamusta, selkeää vuorovaikutusta, osallisuutta, sietokykyä, rakentavaa ristiriitojen ratkaisua sekä sitouttamista. Monimuotoisuuden johtamiselta vaaditaan tasapainottelua erilaisuuden ja toisaalta samanlaisuuden välillä. (Wallin, 2013, s. 69–70).

Samalla kun työyhteisöjen monikulttuurisuus rikastuttaa niin työntekijää kuin organisaatiotakin, se luo samalla myös haasteita. Monikulttuurisessa työyhteisössä yhteenkuuluvuus ja luottamuksen rakentaminen ei muodostu itsestään, vaan se vaatii pitkäjänteisempää työtä, kulttuuritietoa ja erityistaitoja. Puutteellinen kieli-taito voi luoda väärinkäsityksiä, erilaiset toimintatavat voivat herättää ihmetystä ja toisen käytös voi joskus jopa loukata. Tämän myötä esihenkilön kyvyllä ratkaista konflikteja on suuri merkitys. (Lahti, 2014, s. 76; Räisänen, 2021).

Onnistunut vuorovaikutus monikulttuurisessa työyhteisössä edellyttää kykyä ymmärtää eritausteisten työntekijöiden tapoja viestiä, toimia ja tulkita tilanteita. Kyseistä tapaa voidaan kutsua kulttuuriseksi kompetenssiksi, joka muodostuu neljästä eri ulottuvuudesta: asenteet, tietoisuus, taidot ja toiminta. Ennen kaikkea onnistunut työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä edellyttää positiivisen

ihmiskäsityksen, yksilön kunnioituksen, luottamuksen, avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden sekä ehdottoman suvaitsevaisuuden. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen, 2013, s. 15).

Perehdytys on merkittävä osa monikulttuurisessa työyhteisössä aloittavan henkilön kohdalla. Perehdytyksellä tarkoitetaan uutena työssä aloittavan henkilön ohjausta työtehtäviin ja tutustuttamista työyhteisöön. Monikulttuurisen työyhteisön suhteiden kehittymisen kannalta on tärkeää, että yhteisössä vallitsee erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Tämän vahvistamisen apuna on viestintä, jossa korostetaan yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteita. Monikulttuurisella työpaikalla uralla etenemistä ohjaa yhdenvertaisuuden periaate. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jatkuva kouluttautuminen ovat merkittäviä tekijöitä sekä kilpailuetujen saavuttamisessa että työntekijöiden sitouttamisessa. (Yli-Kaitala, ym., 2013, s. 25, 55, 81).

3 VIESTINTÄ

Tässä tietoperustan toisessa pääluvussa perehdytään viestintään työyhteisöviestinnän ja kulttuurien välisen viestinnän kautta. Keskeisessä osassa on teknologiavälitteisen viestinnän vaikutukset hajautetun työyhteisön keskuudessa.

Viestintää on kaikkialla, jonka myötä se koskettaa ja yhdistää kaikkia. Viestintä eli kommunikaatio on osa jokaisen arkipäivää kotona, työpaikalla ja harrastuksissa. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012) mukaan ihmisten keskinäinen kommunikaatio koostuu sekä sanallisesta että sanattomasta viestinnästä. Sanallista eli verbaalia viestintää on sanojen muodostama puhe tai kirjoitus. Verbaalisen viestinnän lisäksi ihminen viestii sanattomasti eli nonverbaalisti. Nonverbaalia viestintää ovat ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. Sanallisen ja sanattoman viestinnän avulla ihmiset viestivät toisilleen tiedostaen ja tiedostamatta. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen, 2017, s. 9; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 11).

Viestintää voidaan pitää prosessina, jonka osapuolia on kaksi, viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Viestin lähettäjänä toimii yksi tai useampi henkilö, samoin viestin vastaanottajana. Viestintää tapahtuu ilman ajan ja paikan rajoitteita, jolloin kommunikaatio tapahtuu tuttujen ja tuntemattomien kanssa kasvokkain tai välitettynä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2017, s. 11–12; Juholin, 2013, s. 22).

Viestinnässä ilmenee usein myös häiriöitä, koska viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä. Häiriöitä ennakoitaessa viestijä edistää viestin perille menoa. Harvoin törmätään tilanteeseen, jossa viestin vastaanottaja omaksuu viestin täsmälleen sellaisena kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Tällöin puhutaan erilaisista häiriöistä, jotka muuttavat viestin merkityksen toisenlaiseksi kuin lähettäjä on alun perin tarkoittanut. Tämän vuoksi viestin lähettäjä että vastaanottaja kantavat vastuun siitä, että viesti tulee ymmärretyksi. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13).

Viestinnän laajempi merkitys on luoda edellytyksiä työlle sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Olipa sitten kyseessä yritys, julkinen organisaatio, järjestö tai väljä yhteistyöverkosto, viestintä on olennainen osa niitä kaikkia ja välttämätön yhteisön toiminnalle. (Juholin, 2013, s. 23).

3.1 Työyhteisöviestintä

Yhteisöviestintä eli yritysviestintä on kaikki viestintä, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13–14). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sisäistä viestintää, jonka kuvaavampi termi on työyhteisöviestintä.

Työyhteisöviestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää koko henkilöstön eli työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Työyhteisöviestintä muodostuu yksi- ja kaksisuuntaisesta viestinnästä. Yksisuuntainen viestintä on työyhteisössä tapahtuvaa tiedottamista. Tiedottamisella tarkoitetaan tiedon välittämistä osapuolelta toiselle. Työelämässä tällaista voi olla esimerkiksi tiedote asiakkaalle uusista aukioloajoista tai tiedote henkilöstön alkavista yt-neuvotteluista. Tiedottavia tekstejä ovat työelämässä: tiedote, joka kertoo uutisen, muistio, joka kokoaa esimerkiksi kokouksessa käydyt asiat ja raportti, josta selviää lukijalle esimerkiksi koulutusmatkan anti tai organisaation myynnin kehittyminen. Tiedottaminen voidaan jakaa myös tiedottavaan puheeseen, josta esimerkkinä on henkilöstölle järjestetty tiedotustilaisuus. Kaksisuuntainen viestintä on taas vuorovaikutteista viestintää työyhteisössä. Kaksisuuntainen viestintä tapahtuu työpaikalla tai foorumeilla työntekijöiden keskustellessa puhelimesta, kopiokoneella, palaverissa sekä sähköpostiviestien välityksellä. Kaksisuuntaisessa viestinnässä tietoja ja ajatuksia vaihdetaan vuorovaikutukseen osallistuvien kesken. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, s. 13–14, 44–46).

Työyhteisöviestinnän tehtävänä on luoda ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja sisäisiä verkostoja sekä vahvistaa sitoutumista työhön ja yhteisöön. Näillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yksilöihin ja yhteisöön työinnostuksen lisääntymisenä ja tuloksien syntyminenä. Työyhteisöviestintä on sen onnistuessa avointa, vastavuoroista ja kannustavaa sekä samalla se tukee työssä onnistumista ja hyvinvointia. Onnistunut työyhteisöviestintä kannustaa myös ideointiin, kehittämiseen ja kysymyksiin. Kyseiset elementit näin ollen vahvistavat työyhteisön psykologista turvallisuutta, yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista. (Juholin, 2013, s. 59; Hämäläinen 2022).

Globalisaatio ja teknologiakehitys pakottavat organisaatiot tuottamaan yhä läpinäkyvämpää viestintää. Ympäriällä tapahtuvaa tulee seurata yhä valppaammin ja organisaatioiden on osattava sovittaa oma toiminta sen vaatimuksiin. Kehittyneen teknologian myötä tietotulvasta on tullut viestinnän uusi normaali. Tiedottamisen rooli on muuttunut teknologian kehittyessä. Nykyään viestejä voidaan välittää jatkuvana virtana, jopa niin, että alkuperäistä viestiä tarkennetaan tai täydennetään, kun asiat selkiytyvät tai virheitä havaitaan. Tämän kaltainen toiminta johtaa tiedon ylitarjontaan eli tiedottamisen liialliseen tehokkuuteen, jonka negatiivisena vaikutuksena voi olla viestinnän tehottomuus. (Juholin, 2013, s. 38, 59).

Viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut viestintäkäytänteitä tuoden mahdollisuuksia ja uhkia. Työyhteisöviestintä on muuttunut vanhasta tiedottamisesta viestinnäksi, jossa yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus muodostaa tiedon, kokemuksen ja osaamisen vaihdannan. Teknologian kehityksen myötä tieto ja viestintä eivät ole enää niinkään organisaation hallittavissa kuin aikaisemmin. Tieto on usein saatavissa muualta, jos organisaatio ei itse ole halukas kommunikoidaan. Työyhteisöviestinnässä tärkeäksi tekijäksi on noussut se, mistä ja kuinka nopeasti oikeaa ja ajantasaista tietoa voi saada, silloin kun sitä tarvitaan. (Juholin, 2013, s.39–176).

Siukosaaren (2002) mukaan onnistuneen työyhteisöviestinnän tavoitteeseen pääseminen vaatii sekä johdon, että henkilöstön panostusta. Työyhteisöviestinnän tärkeä osa-alue on sisäinen yhteystoiminta, jolla pyritään rakentamaan vuorovaikutusta yhteisön johdon ja henkilöstön välille. Yhteystoiminnalla tavoitellaan henkilöstön viihtyvyyttä, jonka uskotaan lopulta johtavan muun muassa henkilöstön tulokselliseen työntekoon. (Siukosaari, 2002, s. 67).

Työyhteisöviestinnällä on suuri merkitys yrityksestä ulospäin syntyvään kuvaan eli imagoon, jonka vaikutukset näkyvät yhteisön olemassaolossa ja menestyksessä. Tehokas työyhteisöviestintä koetaan kilpailuetuna, joka muun muassa vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Heikko työyhteisöviestintä voidaan nähdä haitallisenä organisaation tehokkuudelle ja sisäisille suhteille, mikäli työntekijät eivät vastaanota tietoa sellaisessa muodossa, joka on heille hyödyllistä tai hyväksyttävää. (Juholin, 1999, s. 13; Verghese, 2017).

3.2 Kulttuurien välinen viestintä

Työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen monimuotoisuuden kehitys vaatii työyhteisöjen jäseniltä kielitaidon lisäksi kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän osaamista. Kulttuurien välinen työyhteisöviestintä viittaa symboliseen prosessiin, jossa kaksi tai useampi, eri kulttuuritaustan omaavaa työyhteisön jäsentä, luovat ja neuvottelevat eri merkityksistä ammatillisissa yhteyksissä. (Keisala, 2012, s. 11; Lahti & Valo, 2017).

Kulttuuriset normit ja odotukset ohjaavat ajatuksia sekä kommunikaatiotapoja, kun eri kulttuuritaustaiset ihmiset kohtaavat ja kommunikoivat keskenään. Ymmärtääkseen kulttuurien välisen viestinnän, prosessia tulee tarkastella kulttuurin arvojen, uskomusten ja käytäntöjen kautta. (Maude, 2011, s. 3; Keisala, 2012, s. 32).

Kulttuurienvälisyyteen liittyvät uudet tutkimusnäkökulmat korostavat erilaisten tilanteiden, vuorovaikutusten ja henkilön oman historian merkitystä. Kulttuuri ei yksinään selitä kaikkea, vaan monet tekijät kuten sukupuoli, ikä, tunnetila, koulutus ja auktoriteettiasema vaikuttavat kulttuurin tai kulttuurien lisäksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Dervin & Keihäs, 2013, s. 105).

Kulttuurienvälisessä viestinnässä itse viestintä ja keskustelun merkitys muodostuvat aina yhteistyössä. On hyvä muistaa, ettei viestinnän osallisten esimerkilliset kulttuurienväliset taidot takaa onnistunutta viestintää. Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat niin osallisten motivaatio tai sen puuttuminen, tunteet ja kielitaito. (Dervin & Keihäs, 2013, s. 122).

Tarkasteltaessa kulttuurienvälistä viestintää on syytä keskittyä vuorovaikutukseen kokonaisuutena ja siihen, miten viestinnän osalliset luovat merkityksiä yhdessä. Kulttuurienväliset taidot (*engl. intercultural competences*) ovat monitahoisia, eli ne sisältävät kognitiivisia ja emotionaalisia taitoja, joihin vaikuttavat erilaiset tilanetekijät. Tilanteen muodollisuus tai epävirallisuus, valtasuhteet ja tunnelma voivat ohjata ihmistä toimimaan tilanteissa eri tavalla. Sujuva vieraan kielen taito ei välttämättä takaa onnistunutta viestintää ja toisaalta ihmiset voivat onnistua vuorovaikutuksessa, vaikka viestinnässä käytetty kieli ei olisi tuttu. (Dervin & Keihäs, 2013, s. 122–123).

Kun työyhteisössä on enemmän kuin yksi kulttuuri, työyhteisön viestinnässä esiintyy enemmän tahattoman väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Esihenkilön rooli korostuu vuorovaikutuksen edistäjänä näyttämällä esimerkkiä ja kannustamalla. Esihenkilön kannustus myös työntekijöiden väliseen epäviralliseen viestintään nähdään murtavan ennakkoluuloja ja edesauttavan molemminpuolisessa tutustumisessa, jolla on merkittävä vaikutusta yhteisöllisyyden tunteeseen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen, 2013, s. 58–59).

3.3 Teknologiavälitteinen viestintä hajautetun työyhteisön liimana

Tänä päivänä organisaatiot ovat täysin riippuvaisia viestintäteknologiasta päivittäisissä tehtävissään. Työvoiman jakautuminen maantieteellisesti, liikkuva työ, organisaatioiden välinen yhteistyö ja globaalit markkinatoiminnot ovat kaikki riippuvaisia saatavilla olevista teknologiaratkaisuista. (Mikkola & Valo, 2020, s. 98).

Etätyöksi luetaan palkkatyö, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista. Etätyöstä laajempi käsite on hajautettu työ. Hajautetussa työssä työntekijät toimivat joko kaikki eri osoitteissa, samassa toimipisteessä, tai hajallaan eri toimipisteissä. Hajautetun työn kuvaavampi käsite on virtuaalityö tai virtuaalitiimi. (Vilkman, 2016, s. 13). Tässä opinäytetyössä tutkitaan monipuolisesti eri maanosiin hajautunutta työyhteisöä.

Digitaaliset viestintäympäristöt koostuvat organisaation erilaisista integroiduista viestinnän ja yhteistyön alustoista, jotka mahdollistavat tiedon siirron ja sosiaalisen vuorovaikutuksen henkilöstön välillä tekstin, äänen, videon ja grafiikan avulla. Kyseiset ympäristöt mahdollistavat tiedon jakamisen, muokkaamisen ja tallentamisen määrällisesti suuren joukon kesken jaetussa digitaalisessa tilassa, joihin pääsee käsiksi eri laitteilta, myös liikkeellä ollessa. (Mikkola & Valo, 2020, s. 41).

Teknologian kehitys haastaa organisaatiot olemaan tietoisempia toimintatapojen jatkuvasta kehityksestä, kun yleisiä vaatimuksia lisätään. Yleinen tietosuoja-asetus on muotoutunut teknologian kehittyessä ja muun muassa tämä vaatii organisaatiot pohtimaan sitä, mitä kehitettävää oman liiketoiminnan kannalta täytyy tehdä, jotta kovassa kilpailussa voi pärjätä. (Pyyhtiä, 2020).

Työyhteisön viestintäkanavissa keskeisintä on vuorovaikutus ja aktiivinen osallistuminen, eli ihmiset ja heidän välillensä tapahtuva kommunikaatio. Vuorovaikutus voi olla virallista työhön liittyvää ja spontaania kuulumisten vaihtoa sekä kaikkea

näiden välillä. Työtilaa voidaan pitää tärkeimpänä viestintäkanavana työyhteisössä. Työtila voi olla fyysinen työtila ja verkkoympäristö tai näiden yhdessä muodostama hybriditila. (Mänki, 2019; Juholin 2013, 212).

Monipaikkainen yhteisöllisyys muotoutuu hajautetun työyhteisön arkisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa tiimin jäsenet muodostavat suhteita toisiinsa erilaisten kanavien kautta. Mönkkönen ja Roos (2023) nostavat esille, ettei työyhteisön fyysinen etäisyys tai läheisyys määrittele vuorovaikutuksen onnistumista, vaan ratkaisevaa on yhteys, joka syntyy sen toimijoiden välille. Viestintäkanavan valinta tulee kuitenkin huomioida etävuorovaikutuksessa olevan työyhteisön viestinnässä. Tärkeää on osata valita tarkoituksenmukainen viestintäkanava ja erottaa se, milloin tarve on tehtäväkeskeisellä ja milloin suhdekeskeisellä vuorovaikutuksella. (Mönkkönen & Roosa, 2023, s. 97).

Mikkolan ja Valon (2020) mukaan tehostamalla virtuaalisen viestinnän taajuutta, syvyyttä ja vuorovaikutteisuutta voidaan edistää hajautetun työyhteisön jäsenten välisen työsuhteen kehitystä, vaikka fyysinen etäisyys olisi suuri. Esimerkiksi säännöllinen perusteellinen viestintä voi vähentää epävarmuutta ja ehkäistä eristyneisyyden tunnetta, mikä voi parantaa etäällä olevien kollegoiden identifikaatiota ja koettua yhteyttä toisiinsa. Hajautettu yhteistyö kukoistaa, kun etänä työskentelevät työntekijät tietävät, milloin työyhteisön jäsenet ovat tavoitettavissa, ja mitä viestintäkanavaa heidän on käytettävä ottaessaan yhteyttä toisiinsa. Myös työntekijöiden kokema turvallisuuden tunne viestinnän suhteen ja vakiintuneet toimintatavat sekä yhteistyöhön että yksilölliseen työskentelyyn, tukevat hajautetun työyhteisön yhteistyötä. (Mikkola & Valo, 2020, s.44).

Jotta yhteistyö saadaan onnistumaan hajautetun työyhteisön välillä, tieto tulee olla jaettu niin, että jokainen on sen ymmärtänyt. Jaettu ymmärrys lisää tehtäväkeskeisyyttä virtuaalisessa viestinnässä. Jaetun ymmärryksen puuttuessa, huomio kääntyy usein erilaisten näkemysten ilmaisuun ja väärinkäsitysten selvittämiseen

yhteistyön tavoitteiden ja tehtävien sijaan. Jaettu ymmärrys ja tiedon jakaminen kulkevat käsi kädessä. Tiedon jakaminen edistää esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa vuorovaikutussuhteiden rakentumista muiden tiimiläisten kanssa. (Mikkola & Valo, 2020, s. 100–101).

Hajautettua työyhteisöä johtaessa huomio tulee keskittää tavoitteiden ja käytäntöjen selkeään viestimiseen. Esihenkilöiden tulee kyetä aistimaan herkästi ryhmän ongelmat ja reagoida niihin. Kansainvälisissä työyhteisöissä erityisesti huomion on kohdistuttava kulttuurisiin eroihin ja erilaisiin viestintätyyleihin. Hajautetun työyhteisön johtaminen on kokonaisuudessaan osallistavaa johtamista, jossa valta ja vastuu jakautuvat koko työyhteisön kesken. Kun hajautetun työyhteisön tiedon vaihdanta pysyy avoimena ja saatavana sekä työyhteisön jäsenet pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, sitoutuminen vahvistuu. (Juholin, 2008, s. 217).

4 TUTKIMUS JA TOTEUTUS

Tieteellisessä tutkimuksessa kyse on ongelmanratkaisusta, jossa selvitetään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus rakentuu teoreettisen tutkimuksen pohjalta kehitetyille menetelmille. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Heikkilä, 2014, s. 12.) Tässä pääluvussa esitetään molemmat tutkimusmenetelmät ja perehdytään syvemmin valittuun tutkimusmenetelmään ja tiedonkeruumenetelmään.

4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus tutkii käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde rajataan pieneen otantaan ja tulokset analysoidaan hyvin tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmä on yleisimmin erinäiset haastattelut. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä, 2014, 15–16).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan kysymyksiä numeerisessa muodossa eli lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pystytään tutkimaan suuren otoksen kautta ole-massa olevaa tilannetta. Tuloksia tarkastellaan taulukoin ja kuvioin, joista tutkija selvittää asioiden riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiiviseen tutkimukseen aineisto kerätään useimmiten tutkimuslomakkeiden avulla, joita ovat esimerkiksi lomakekyselyt, strukturoidut haastattelut, internetkyselyt ja systemaattiset havainnot. (Heikkilä, 2014, s. 13, 15; Vilka, 2007, 14).

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska aikaisempaa tutkimusta

kohderyhmästä ei oltu tehty ja tutkimuksessa tavoitteena oli saada jokaisen kohderyhmäläisen näkemys asiaan. Myös tutkimuksen anonymiteetti haluttiin säilyttää riittävän korkeana, jotta saavutettaisiin mahdollisimman realistiset tutkimustulokset. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin myös siksi, että mahdollisimman laaja yleiskuva ja lähtötilanne vallitsevasta tilanteesta saadaan taltioitua. Koska tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimintaa, otettiin tutkimukseen mukaan myös laadullisia kysymyksiä. Heikkilän (2014, s. 15) mukaan laadullinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen.

4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella Webropol -työkalun avulla. Vehkalahden (2019, s. 11–13) mukaan kyselytutkimus valitaan tutkimusmenetelmäksi yleensä silloin, kun tutkitaan esimerkiksi ihmisten toimintaa, mielipiteitä, asenteita tai arvoja. Kyselylomakkeen avulla on mahdollista saada merkittävä määrä vastauksia, joka tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselylomake sisälsi kokonaisuudessaan 21 kysymystä, joista 15 oli strukturoituja kysymyksiä ja kuusi oli avoimia kysymyksiä. Kaikki avoimet kysymykset eivät kuitenkaan tulleet jokaisen vastaajan vastattavaksi, vaan avoimien kysymysten määrään vaikutti vastaajan aikaisemmat vastausvalinnat. Kysymykset olivat pakollisia yhtä kysymystä lukuun ottamatta. Verkkokyselylomake toteutettiin englannin kielellä, jotta se tavoitti kaikki kohderyhmäläiset.

Kyselylomake jaettiin taustatietojen lisäksi pääteemojen mukaan kahteen eri osaan: työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden osaan. Molemmat osat sisälsivät teoriaviitekehysten aihekokonaisuudesta tarkentavia kysymyksiä tutkimuskysymykset huomioiden. Molempien osioiden alussa haluttiin tarkentaa vastaajille työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden tarkoitus, jotta kysymykset ymmärrettäi-

siin kyselylomakkeen laatijan tarkoittamalla tavalla. Kyselylomakkeen alkuun sisällytettiin saatekirje, josta selvisi tutkimuksen laatija, kyselyn tarkoitus, tutkimustulosten käsittelyn luotettavuus, anonymiteetti ja vastaamisen kesto.

Kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse saateviestin kera ja kyselyä pidettiin auki kaksi viikkoa. Kohderyhmälle lähetettiin kahden viikon aikana kaksi muistutusviestiä sähköpostitse. Liitteeksi (liite 1) on lisätty kohderyhmälle lähetetty englanninkielinen versio kyselylomakkeesta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään kyselylomakkeen avulla saadut tutkimustulokset. Tulokset esitellään luvusta 5.1 alkaen kysymys kerrallaan suomen kielellä. Tutkimustulosten esittämiseen ja analysointiin hyödynnettiin Excel ja PowerPoint -työkälyllä tehtyjä taulukoita ja kuvioita. Kyselylomakkeeseen vastasi 31 kohderyhmäläistä. Kokonaisuudessa kohderyhmäläisiä oli 54, jonka myötä vastausprosentiksi saatiin 57 %. Vastausprosenttiin voidaan olla tyytyväisiä, sillä se edustaa enemmistöä kohderyhmäläisistä.

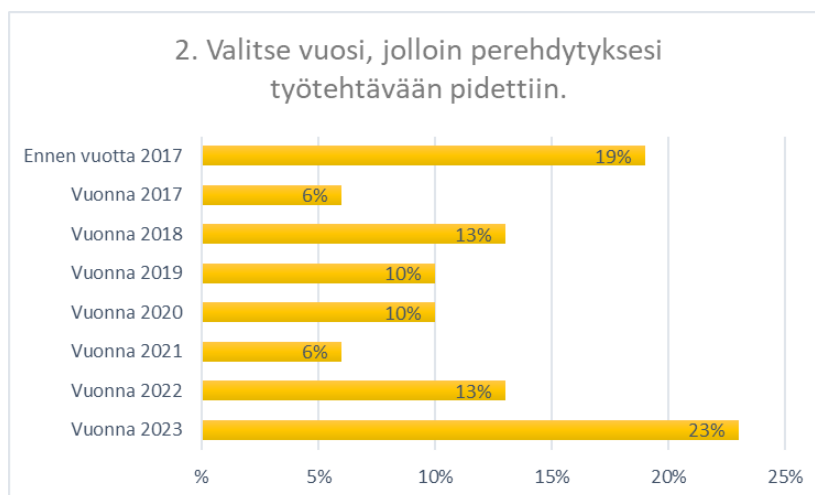
5.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä ja toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää taustatietona vastaajan työsuhteen kesto sekä se, milloin henkilö oli saanut perehdytyksen työtehtävään, jotta kyselyyn vastaajista saadaan kokonaiskuva. Taustatiedot luovat myös merkittävää tietoa kohderyhmästä, kun tutkimustuloksia arvioidaan. Kuvion 4 mukaan vastanneista 58 % on työskennellyt myyntiyhteisössä yli kolme vuotta, 36 % alle kaksi vuotta ja 6 % kaksi-kolme vuotta.

Toisen kysymyksen (kuvio 5) vastauksista selvisi, että myyntiyhteisön jäsenistä suurin osa eli 23 % on saanut perehdytyksen työtehtävään vuonna 2023. Toiseksi eniten vastanneista 19 % on saanut perehdytyksen tehtävään jo ennen vuotta 2017 ja kolmanneksi eniten vastanneista 13 % on saanut perehdytyksen vuosina 2022 ja 2018.



Kuvio 4 Kysymys 1. Työhistoria myyntiyhteisössä

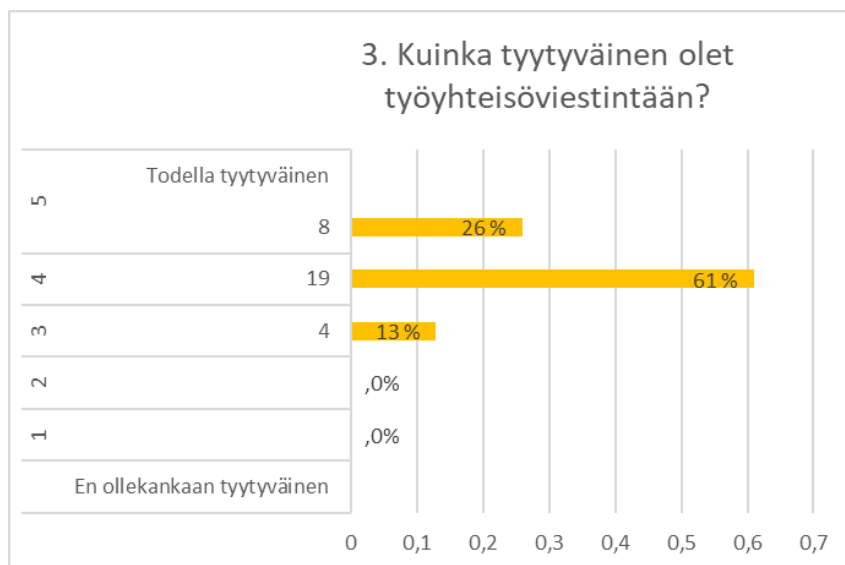


Kuvio 5 Kysymys 2. Työtehtävän perehdytysvuosi

5.2 Työyhteisöviestintä

Kyselyn toisessa osassa ja kolmannessa kysymyksessä selvitettiin myyntiyhteisön jäsenten tyytyväisyyttä työyhteisön tämän hetken viestintään. Kuvio 6 selviää, että vastanneista 26 % ovat todella tyytyväisiä myntiyhteisön tämän hetken viestintään. Vastanneista enemmistö eli 61 % ovat tyytyväisiä myntiyhteisön tämän hetken viestintään ja 13 % vastanneista vastasi, etteivät ole täysin tyytyväisiä, mutta he eivät myöskään olen täysin tyytymättömiä työyhteisön tämän hetken

viestintään. Vastausvaihtoehdot ”en ole tyytyväinen” ja ”en ole yhtään tyytyväinen” myyntiyhteisön viestintään eivät kerryttäneet yhtään vastausta.

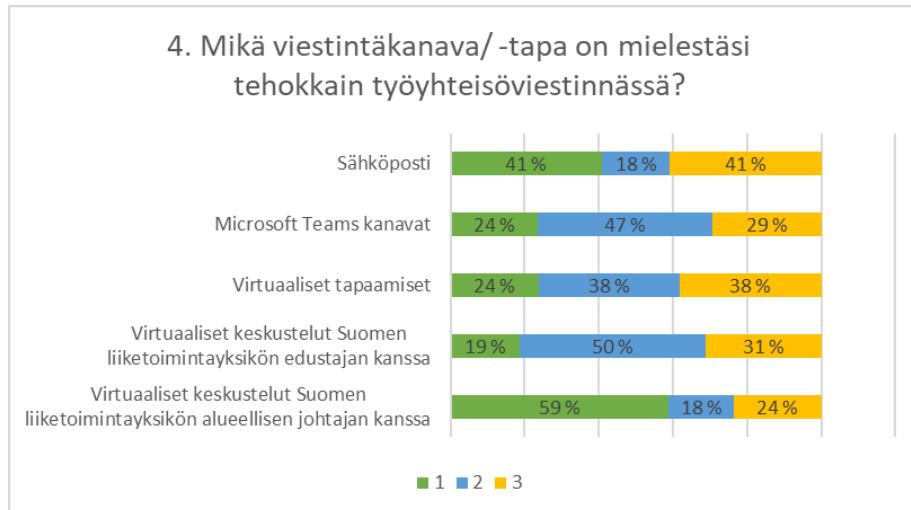


Kuvio 6 Kysymys 3. Työyhteisöviestinnän tyytyväisyys

Neljännessä kysymyksessä (kuvio 7) kartoitettiin vastanneiden mielestä tehokkaimpia viestintäkanavia, joista piti valita kolme tehokkainta viestintäkanavaa, ensimmäisen (1) ollen tehokkain. Enemmistö vastanneista eli 59 % piti virtuaalisesti käytyjä keskusteluja Suomen liiketoimintayksikön alueellisen johtajan kanssa tehokkaimpana viestintäkeinona. Toiseksi (2) tehokkaimpana viestintäkeinona vastaajista 50 % pitivät virtuaalisesti käytyjä keskusteluja Suomen liiketoimintayksikön edustajan kanssa ja kolmanneksi (3) tehokkaimpana eli 41 % vastaajista pitää sähköpostitse tapahtuvaa viestintää.

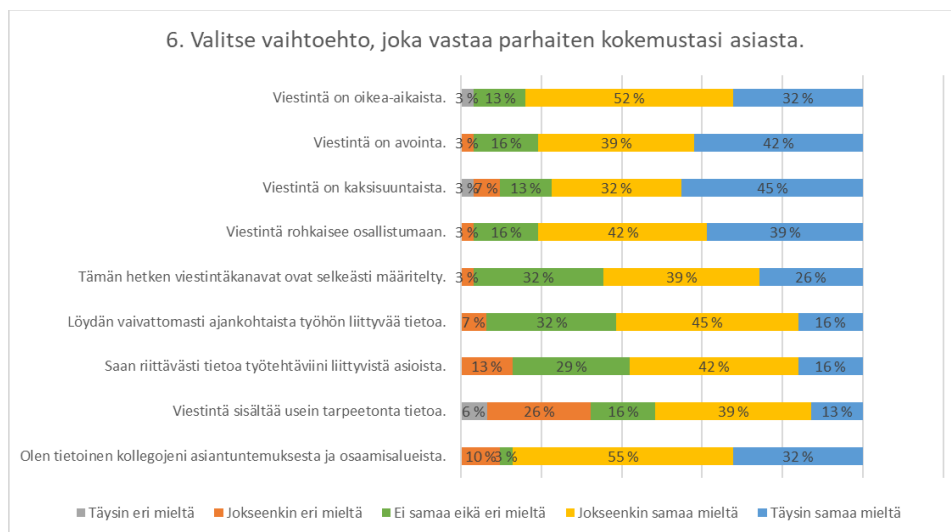
Viides kyselyn kysymyksistä oli vapaaehtoinen. Tässä vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa tarkemmin muista käytössä olevista tehokkaista työyhteisön viestintäkanavista tai -tavoista, jotka eivät tulleet ilmi aikaisemmassa kysymyksessä (kysymys 4.). Tämä kysymys keräsi 10 vastausta. Avoimesta kysymyksestä nousi esille useamman kerran suorat puhelinkeskustelut ja yksityiset Microsoft

Teams -viestit/puhelut ja Whatsapp -viestit. Toisena merkittävänä viestintäkeinona tuli esille kasvokkain käydyt tapaamiset.



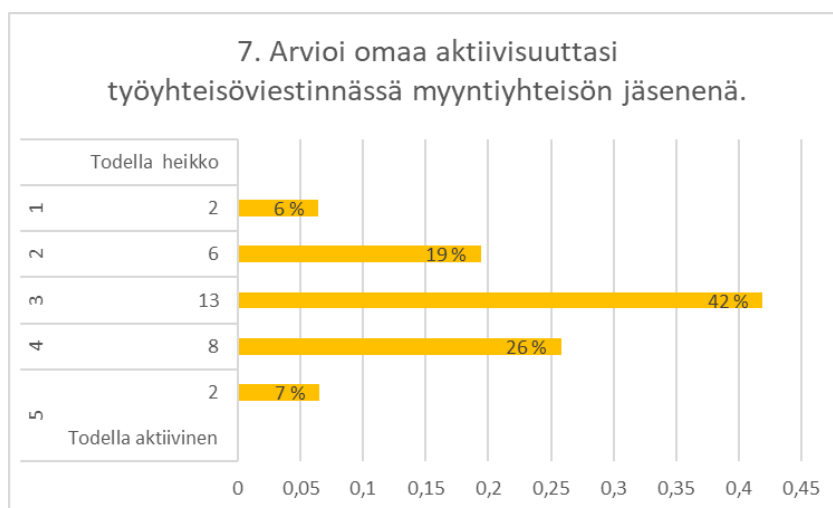
Kuvio 7 Kysymys 4. Tehokkain työyhteisöviestintäkanava

Kuudennessa kysymyksessä (kuvio 8) on koottu onnistuneen työyhteisöviestinnän rakennepalaset. Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää kohderyhmän kokemukset työyhteisöviestinnän onnistumisesta. Vastaukset aiheuttivat hajontaa, mutta enemmistö oli kuitenkin väittämistä täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 8 Kysymys 6. Onnistuneen työyhteisöviestinnän elementit

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka kohderyhmä itse arvioi omaa aktiivisuuttaan myyntiyhteisön työyhteisöviestinnässä. Kuviosta 9 nähdään, että suurin osa eli 42 % kokee oman aktiivisuuden työyhteisöviestinnässä olevan aktiivisen ja heikon aktiivisuuden välimaastossa. 26 % vastaajista mieltää kuitenkin olevansa melko aktiivinen työyhteisöviestinnässä, kun taas 19 % vastaajista kokee oman viestinnän olevan melko heikkoa.



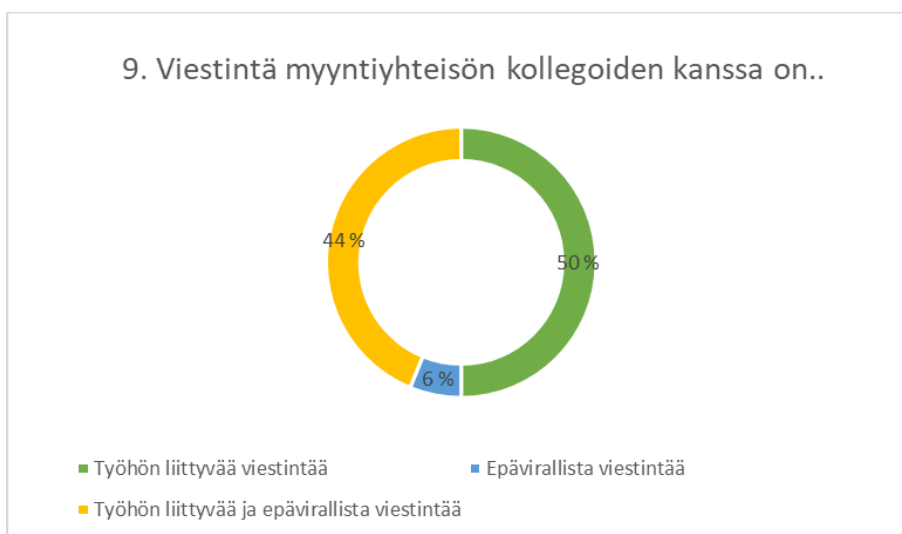
Kuvio 9 Kysymys 7. Oma aktiivisuus työyhteisöviestinnässä

Kahdeksas kysymys muodostui siitä, kuinka usein myyntiyhteisön jäsenet kommunikoivat eri maanosissa sijaitsevien kollegoiden kanssa. Vastausvaihtoehtoina oli päivittäin, viikottain, kuukausittain tai harvemmin. Kuviosta 10 käy ilmi, että vastaajista suurin osa eli 49 % ovat harvemmin kuin edeltä mainitusti yhteydessä myyntikollegoiden kanssa. Vastanneista 32 % kommunikoi keskenään kuukausittain, kun taas 19 % vastanneista viikottain. Vastanneista kukaan ei ole yhteydessä toistensa kanssa päivittäin.



Kuvio 10 Kysymys 8. Yhteydenpito kollegoihin

Kysymyksessä 9. haluttiin tarkentaa, minkälaista kollegoiden välinen viestintä on. Vastanneista puolet kommunikoi keskenään vain virallisesti työhön liittyvissä asioissa ja 44 % viestii keskenään sekä työhön liittyvissä että epävirallisissa asioissa. Vastaajista 6 % viestii epävirallisissa asioissa.



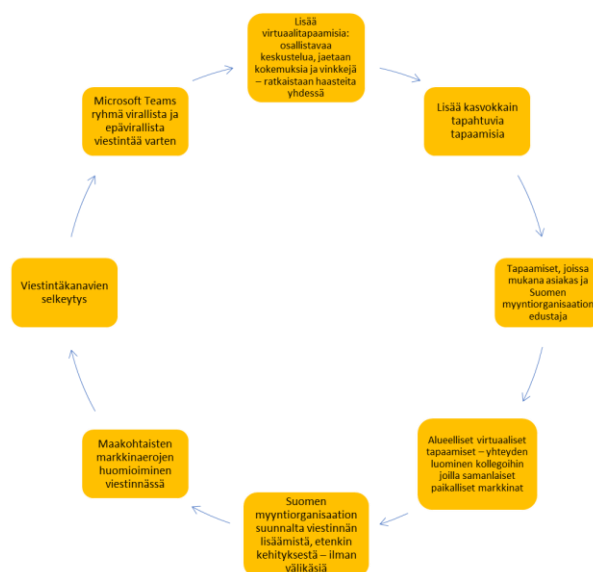
Kuvio 11 Kysymys 9. Työyhteisöviestinnän muoto

Kaksi seuraavaa kysymystä koskivat kulttuurien välistä viestintää. Kysymyksissä haluttiin selvittää mahdolliset myyntiyhteisössä vallitsevat kulttuurilliset viestinnälliset ongelmat. Kysymykseen 10 (kuvio 12) vastaajista 94 % kokivat, etteivät he koe kulttuurien välisessä viestinnässä ongelmia, kun taas 6 % koki kohtaavansa näitä. Kysymys 11 johdateltiin kysymyksestä 10 niin, että jos vastaaja vastasi kohtaavansa ongelmia kulttuurien välisessä viestinnässä, häntä pyydettiin kertomaan näistä haasteista lisää omin sanoin kysymyksessä 11. Avoimessa kysymyksessä nousi esille eri maiden erilaiset tavat ratkaista ongelmia sekä keskitason englannin kielen taito, jotka koettiin haastavan kulttuurien välistä viestintää. Jos vastaaja vastasi, ettei hän koe haasteita kulttuurien välisessä viestinnässä kyselylomake johdatteli vastaajan suoraan kysymykseen 12.



Kuvio 12 Kysymys 10. Kulttuurienväliset viestinnälliset haasteet

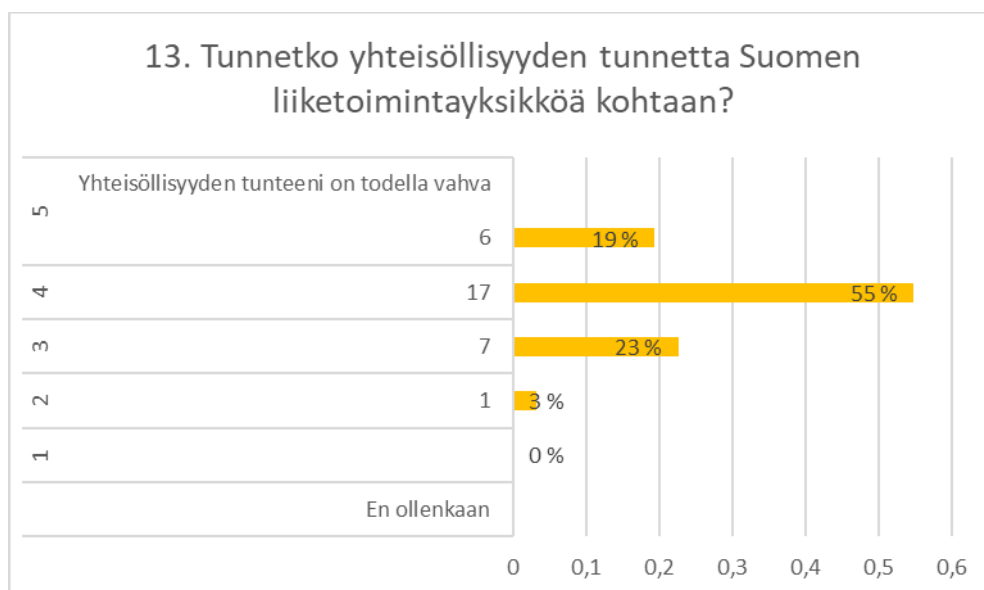
Ensimmäisen osion viimeinen kysymys oli avoin kysymys. Kysymyksessä 12 haluttiin selvittää, miten kohderyhmän mielestä Suomen myyntiorganisaation ja hajautetusti eri maan osissa toimivan myyntiyhteisön välistä viestintää voitaisiin parantaa. Avoimeen kysymykseen päädyttiin, sillä tässä ei haluttu ohjailta vastaajaa, vaan ennemminkin kuulla ideoita kohderyhmältä. Vaikka kysymys oli pakollinen, 31 vastaajasta kolme jätti vastaamatta tähän kysymykseen jättämällä kysymyslaatikkoon pelkän viivan. Saaduista vastauksista nousi esille, että enemmistö kokee kasvokkain tapahtuvien tapaamisten parantavan työyhteisöviestintää. Toisaalta enemmistö oli myös sitä mieltä, että työyhteisöviestintä on jo nyt hyvällä mallilla myyntiyhteisössä ja kehitystä on tapahtunut. Kysymyksestä nousseet kehitysideat on koottu pääpiirteittäin kuvioon 13.



Kuvio 13 Kysymys 12. Työyhteisöviestinnän kehitysideat

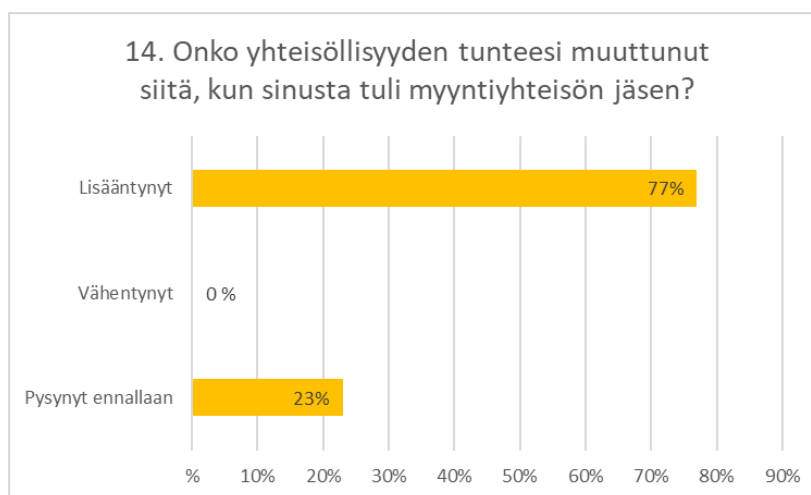
5.3 Yhteisöllisyys

Kyselyn toisen osuuden kysymykset muodostuivat yhteisöllisyyden tunteen ympärille. Kysymyksessä 13 haluttiin selvittää kokevatko myyntiyhteisön jäsenet yhteisöllisyyden tunnetta tällä hetkellä Suomen liiketoimintayksikköä kohtaan. Tulokset ovat hyvin positiiviset, sillä vastaajista yli puolet kokevat yhteisöllisyyden tunteen olevan melko vahvaa, kun taas vastaajista vain yksi henkilö kokee yhteisöllisyyden tunteen olevan heikkoa. Kohderyhmäläisistä 19 % kokee yhteisöllisyyden tunteen olevan hyvin vahvaa ja 23 % määrittelee yhteisöllisyyden tunteen kokemisen vahvan ja heikon välille.



Kuvio 14 Kysymys 13. Yhteisöllisyyden tunteen kokeminen

Kyselyn 14. (kuvio 15) kysymyksessä haluttiin selvittää, onko kohderyhmäläisten yhteisöllisyyden tunne muuttunut tähän päivään mennessä siitä päivästä, kun henkilö on valittu nykyiseen tehtäväänsä. Tulos oli todella positiivinen, koska enemmistö eli 77% vastaajista kokee yhteisöllisyyden tunteen lisääntyneen ja vastaajista kukaan ei koe tämän vähentyneen. Vastaajista 23 % vastasi, että yhteisöllisyyden tunne on pysynyt ennallaan.



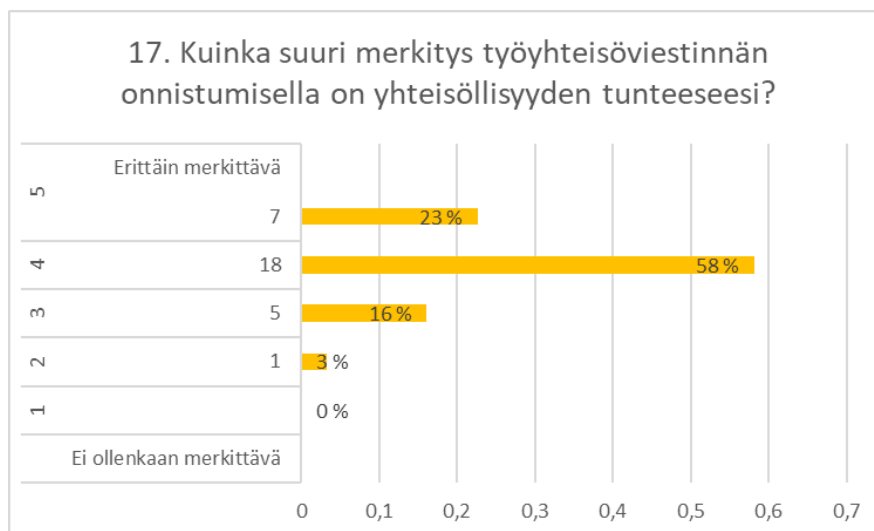
Kuvio 15 Kysymys 14. Yhteisöllisyyden tunteen muutokset

Kysymyksillä 15 (kuvio 16) ja 16 pyrittiin selvittämään mahdolliseen yhteisöllisyyden tunteen lisääntymiseen tai vähentymiseen vaikuttaneet tekijät. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat saivat sanoittaa omin sanoin vastauksensa. Mikäli vastaaja valitsi kysymyksessä 14 vastausvaihtoehdon ”lisääntynyt” tai ”vähentynyt” lomake ohjasi suoraan toiseen pakolliseen avoimeen kysymykseen. Lomake johdatteli vastaajaa seuraavaan kysymykseen (kysymys 17.), mikäli yhteisöllisyyden tunne oli pysynyt ennallaan. Vastaajaa pyydettiin kuvailemaan kysymyksessä 15 tekijää/tekijöitä, jotka ovat lisänneet yhteisöllisyyden tunnetta. Avoimeen kysymykseen vastanneista vastaavanlaisesti kolme henkilöä oli jättänyt kysymyslaatikkoon pelkän viivan. Saaduista vastauksista nousi esille merkittävästi yksi ylitse muiden. Positiivisena yhteisöllisyyden tunnetta nostattavana tekijänä pidettiin vuonna 2023 järjestettyä tapahtumaa Suomessa, jossa kaikki paikallisesti eri maissa toimivat myyntiyhteisön ja Suomen myyntiorganisaation jäsenet pääsivät näkemään toisensa. Lopuissa vastauksissa esiintyi useaan otteeseen säännöllinen viestintä ja järjestetyt virtuaaliset tapaamiset. Kuvioon 13 on koottu yhteenveto kysymyksestä 15 esille nousseista yhteisöllisyyden tunnetta lisänneistä tekijöistä.



Kuvio 16 Kysymys 15. Yhteisöllisyyden tunnetta lisänneet tekijät

Kyselyn 17. kysymys (kuvio 17) koski viestinnän merkittävyyttä yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Vastanneista 58 % kokivat viestinnän onnistumisella olevan merkitystä yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa ja 23 % vastanneista kokee tämän erittäin merkittävänä. Vain 3 % vastanneista piti tätä vähemmän merkittävänä asiana.



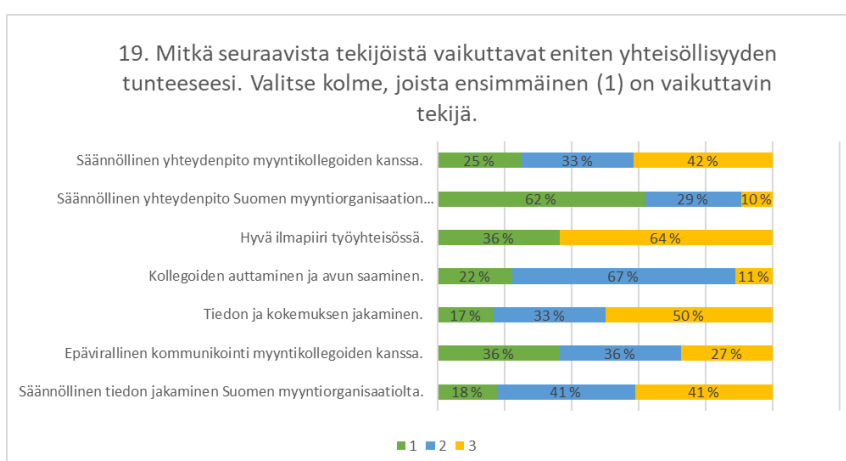
Kuvio 17 Kysymys 17. Työyhteisöviestinnän merkitys yhteisöllisyyden tunteeseen

Kysymyksessä 18 (kuvio 18) on koottu yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä muodostavat tekijät. Vastajaa pyydettiin valitsemaan vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten henkilön kokemusta yhteisöllisyyden tunnetta muodostavista tekijöistä. Selkeä enemmistö oli jokaisen kysymyksen kohdalla pääasiassa samaa mieltä.



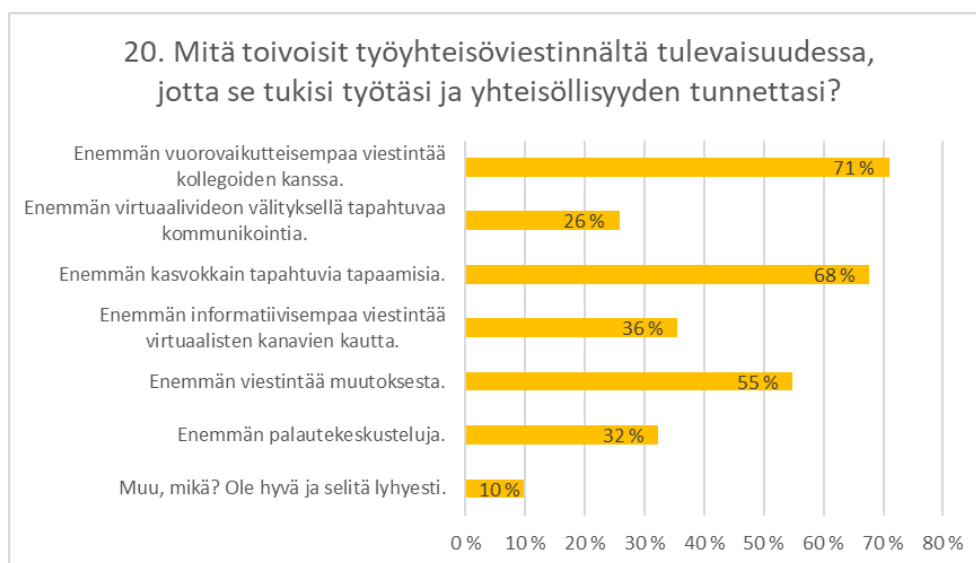
Kuvio 18 Kysymys 18. Yhteisöllisyyden tunnetta muodostavat tekijät

Kyselyn 19. kysymyksessä haluttiin saada tietää mitkä yhteisöllisyyden tunnetta ylläpitävät viestinnälliset tekijät vaikuttavat eniten vastaajien yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa, joista ensimmäinen (1) vaihtoehto oli vastaajan mielestä vaikuttavin tekijä, toinen (2) seuraavaksi vaikuttavin ja kolmas (3) kolmanneksi vaikuttavin tekijä. Kuvio 19 voidaan nähdä, että vaikuttavimpana (1) tekijänä enemmistö pitää säännöllistä yhteydenpitoa Suomen myyntiorganisaatioon, toisena (2) pidetään avun antamista ja sen saamista myyntiyhteisön kollegoilta ja kolmanneksi (3) vaikuttavimpana tekijänä pidetään työyhteisön hyvää ilmapiiriä.



Kuvio 19 Kysymys 19. Yhteisöllisyyden tunnetta ylläpitävät viestinnälliset tekijät

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä (kuvio 20) haluttiin saada selville, mitkä vuorovaikutuksen tekijät tukisivat tulevaisuudessa kohderyhmän työtehtäviä ja yhteisöllisyyden tunnetta. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaaja sai valita enemmän kuin yhden vaihtoehdon. Kysymys keräsi kokonaisuudessaan 112 vastausta, joka tarkoittaa sitä, että keskimäärin vastaaja oli valinnut kaksi vaihtoehtoa. Kolme vastaajaa oli valinnut avoimen kysymyksen ”muu, mikä?”, mutta vain kaksi heistä vastasi tähän. Vastauksista nousi esille toive saada käyttöön yhteinen vuorovaikutuksellinen viestintäkanava koko myyntiyhteisölle. Toisesta vastauksesta kävi ilmi, että tukimateriaalille olisi tarve eräälle myyntialueelle, joka tukisi entisestään työtehtävien suorittamisessa. Eniten toivottiin vuorovaikutteisempaa viestintää kollegoiden kanssa (71 %), kasvokkain tapahtuvia tapaamisia (68 %) sekä enemmän viestintää muutoksesta (55 %).



Kuvio 20 Kysymys 20. Työyhteisöviestinnän tulevaisuus

Viimeisessä kysymyksessä 21 haluttiin kohderyhmän arvioivan omaa vaikutusvaltaansa myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisessa. Vastaajaa pyydettiin kertomaan, miten tässä voisi kehittää omaa panostaan. Avoimessa kysy-

myksessä vastaajista viisi ei vastannut kysymykseen lainkaan. Muutama vastaajista koki oman panoksen olevan jo hyvällä tasolla, eikä näin ollen avannut konkreettisesti ominaisuuksia enempää. Vastaajista enemmistö oli yhtä mieltä kehityskohteistaan. Avoimessa kysymyksessä nousseet kehityskohteet olivat myyntiyhteisön jäsenten omasta mielestään heidän tiedon jakamisen kehittäminen, oman vuorovaikutteisuuden lisääminen, aktiivinen osallistuminen työyhteisössä tapahtuviin toimintoihin sekä keskusteluihin ja yhteistyön lisääminen ja tuen jakaminen myyntiyhteisössä. Kuvioon 21 on koottu yhteenvetona viimeisestä kysymyksestä nousseet kehityskohteet.



Kuvio 21 Kysymys 21. Myyntiyhteisön jäsenten kehityskohteet yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseksi

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja avataan kehitysideoita.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten monikulttuurisen hajautetun työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta saataisiin vahvistettua viestinnän keinoin. Tutkimusongelman rinnalle muodostettiin kolme alakysymystä, joihin saadut vastaukset avataan seuraavaksi.

Minkälaisena myyntiyhteisö kokee tämänhetkisen työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden tunteen?

Hämäläisen mukaan (2022) onnistunut viestintä on avointa, vastavuoroista ja kannustavaa. Juholin (2013, s. 38, 59) mukaan onnistunut työyhteisöviestintä ei muodosta tiedon ylitarjontaa, on oikea-aikaista ja löytyy vaivattomasti. Mikkolan ym. (2020, s. 44) mukaan etätiimin yhteistyön tärkeimpiä rakennepalasia on jäsenten tieto kollegoiden tavoitettavuudesta ja oikean viestintäkanavan valinta. Ristikankaan ym. (2021) mukaan yhteistyön muodostumisessa on tärkeää, että yhteisön jäsenet tietävät omat sekä kollegoiden tehtävät, vastualueet sekä osaamisen. Edellä mainittujen työyhteisön viestinnän tekijöiden toteutuessa nähdään yhteisöllisyyden tunteen sekä työntekijöiden sitoutumisen lisääntyvän. (Hämäläinen, 2022; Juholin, 2013, s. 59; Ristikangas 2021). Tutkimustulosten perusteella työyhteisöviestintään ollaan melko tyytyväisiä. Myyntiyhteisön ja myyntiorganisaation välinen viestintä voidaan pitää tuloksien perusteella onnistuneena, sillä enemmistö oli yhtä väittämää lukuun ottamatta ”jokseenkin samaa mieltä” onnistuneen viestinnän väittämistä. Väittämään ”viestintä sisältää usein tarpeetonta tietoa” enemmistö kuitenkin vastasi olevansa asiasta ”jokseenkin samaa mieltä”. Juholin

(2013, s. 38) mukaan viestintä voi teknologiavälitteisenä johtaa helposti tiedottamisen ja viestinnän liialliseen tehokkuuteen, jonka negatiivisena vaikutuksena viestinnästä tulee helposti tehotonta. Tulosten perusteella voidaan päätellä viestinnän olevan tällä hetkellä melko onnistunutta, mutta toisinaan viestit sisältävät liian paljon informaatiota kerralla.

Tutkimustulokset osoittavat yhteisöllisyyden tunteen olevan tällä hetkellä melko vahvaa myyntiyhteisössä. Paasivaara ym. (2010, s. 11) mukaan yhteisöllisyys muodostuu yhdessä olemisesta, vuorovaikutuksesta, merkityksellisistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Vastausten perusteella selkeä enemmistö kokee yhteisöllisyyden tunteen lisääntyneen, johon merkittävämminkin on vaikuttanut myyntiyhteisön tapaaminen kasvotusten, virtuaalitapaamiset, samaistumisen tunne kollegoihin ja myyntiyhteisön pehmeät taidot. Tutkimustulosten perusteella tällä hetkellä myös 55 % vastaajista kokee melko vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta myyntiorganisaatiota kohtaan.

Kysymyksessä 18. nostettiin esille tekijät, jotka muodostavat yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Vastaajista enemmistö kokee näiden tekijöiden toteutuvan työyhteisössä, joka tukee tutkimustulosta siitä, että yhteisöllisyys koetaan melko vahvana tällä hetkellä myyntiyhteisössä. Juutin (2013, s. 110–112) mukaan luottamus nähdään yhteistyön edellytyksenä, joka edistää sitoutumista, luo hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua. Epävarma yhteisöllisyys mielletään turvattomaksi, jossa ilmapiiri on huono ja luottamuspuola on suuri. Virheiden myöntäminen koetaan uhkaavana ja tuen saanti on vähäistä. Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on tutkitusti suurempi vaikutus työntekijän sitoutumiseen kuin alalla eteneminen tai ihanteellinen työtehtävä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 11; Kiiski, 2018; Laiho, 2017). Työssä jaksamista edistää vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja työolosuhteisiin. Työhyvinvointia edistävä kokemus mielekkästä työstä muodos-

tuu työyhteisön vuorovaikutuksen kautta, joka pohjautuu palautteen vastaanottamiselle ja sen antamiselle sekä avoimeen ilmapiiriin, joka sallii virheet ilman tuomitsemista. (Juholin, 2012, s. 185).

Miten työyhteisöviestintää tulisi kehittää myyntiyhteisön näkökulmasta?

Avoimesta kysymyksestä 12. nousi esille työyhteisön viestinnän kehityskohteeksi erityisesti virtuaalitapaamisten lisääminen. Vastauksissa korostettiin etenkin osallistavan keskustelun ja jaettujen kokemusten lisäämistä virtuaalitapaamisissa. Mikkolan ym. (2020, s. 44) mukaan lisäämällä virtuaalisen viestinnän taajuutta, syvyyttä ja vuorovaikutteisuutta edistetään sillä hajautetun työyhteisön jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta, vaikka fyysinen etäisyys olisi suuri.

Vahva enemmistö koki myös tarvetta kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäämiseksi alueellisesti sekä kaikkia kansallisesti osallistavasti. Vehmasen (2020) mainitsema ”me-henki” vaatii muotoutuakseen työyhteisön jäsenten välistä yhteistä aikaa ja kohtaamisia. Vahva me-henki edistää yhteisön yhteistyötä, joka lisää yhteisöllisyyden tunnetta. (Vehmanen, 2020). Myös Wallin (2013, s. 69–70) mukaan monikulttuurisen työyhteisön toiminnan yhtenä edellytyksenä on yhdessä vietetty aika.

Vastauksissa esille nousi myös virallisen ja epävirallisen viestinnän lisääminen muodostamalla virtuaalisille kanaville spesifioituja ryhmiä. Tämä koettaisiin hyödyllisenä etenkin haasteiden, kokemusten ja tiedon jakamisen näkökulmasta, jossa myyntiyhteisön jäsenet pääsisivät olemaan vuorovaikutuksessa keskenään matalalla kynnyksellä. Vastauksista nousi esiin ehdotus, että ryhmät muodostettaisiin alueittain, jotta saman markkina-alueen myyntikollegat voisivat jakaa tietoaan tehokkaammin huomioiden alueiden mahdolliset erot. Tämän myötä samalla markkina-alueella toimivat tai samantapaisilla markkinoilla toimivat myyntiyhteis-

sön jäsenet voisivat yhdessä jakaa esimerkiksi kokemuksia, joista olisi apua kyseisellä markkina-alueella. Yli-Kaitala ym. (2013) mukaan etenkin monikulttuurisen työyhteisön viestinnässä epävirallinen viestintä nähdään tärkeänä tekijänä yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa. Työyhteisön viestintäkanavissa keskeisintä on vuorovaikutus ja aktiivinen osallistuminen, eli ihmiset ja heidän välillään tapahtuva kommunikaatio. Vuorovaikutus voi olla virallista työhön liittyvää ja spontaania kuulumisten vaihtoa sekä kaikkea näiden välillä. (Yli-Kaitalan, ym. 2013, s. 55–58).

Kehityskohteena ilmeni myös suoran viestintäyhteyden kehittäminen Suomen myyntiorganisaation ja myyntiyhteisön välille. Vastauksissa korostui tarve hoitaa viestintä ilman välikäsiä, jolloin yhteyden voisi ottaa suoraan oikeaan henkilöön, kun siihen on tarve. Myyntiorganisaatiossa tapahtuvista muutoksista toivottiin myös säännöllisempää informaatiota. Kuten aikaisemmin myös todettiin, tässäkin tieto kollegan saatavuudesta ja oikean viestintäkanavan valinta nousee esille tärkeänä tekijänä. Mikkolan ym. (2020, s. 100–101) mukaan muodostaakseen onnistuneen yhteistyön hajautetun työyhteisön välille, ymmärryksen ja tiedon tulee olla jaettava. Jaettu tieto edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kun hajautetun työyhteisön tiedonvaihdanta pysyy avoimena sekä saatavana, myös sitoutuminen vahvistuu. (Juholin, 2008, s. 217). Tutkimustulosten perusteella myyntiyhteisön jäsenet kokevat virtuaalisesti käydyt keskustelut Suomen myyntiorganisaation alueellisen johtajan kanssa, Suomen liiketoimintayksikön edustajan kanssa ja sähköpostitse käydyn työyhteisöviestinnän olevan tehokkainta. Myös kasvokkain tapahtuneet keskustelut ja puhelin sekä Microsoft Teams soitot olivat tehokkaita vastaajien mielestä työyhteisöviestinnässä. Työyhteisöviestinnän kehittämisen kannalta etenkin nämä kanavat kannattaa ottaa huomioon.

Mitkä viestinnälliset tekijät vaikuttavat myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen?

Yhteisöä tai yhteisöllisyyttä ei muodostu ilman viestintää. Työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta rakennetaan säännöllisen vuorovaikutuksen, hyvän ilmapiirin, tuen ja avun annon, vapaamuotoisen keskustelun, tiedon ja kokemuksen jakamisen sekä johdon informaation jaon kautta. Tutkimustulokset kertovat, että säännöllinen yhteydenpito Suomen myyntiorganisaation kanssa, kollegoiden auttaminen ja vastaavasti avun saaminen sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri ovat enemmistön mielestä vaikuttavimmat tekijät yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa.

Mönkkösen (2013, s. 97) mukaan monipaikkainen yhteisöllisyys muotoutuu hajautetun työyhteisön arkisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa tiimin jäsenet muodostavat suhteita toisiinsa erilaisten kanavien kautta. Työyhteisön fyysinen etäisyys tai läheisyys ei määrittele vuorovaikutuksen onnistumista, vaan ratkaisevaa on yhteys, joka syntyy sen toimijoiden välille. Viestintäkanavan valinta tulee kuitenkin huomioida etävuorovaikutuksessa olevan työyhteisön viestinnässä. Tärkeää on osata valita tarkoituksenmukainen viestintäkanava ja erottaa se, milloin tarve on tehtäväkeskeisellä ja milloin suhdekeskeisellä vuorovaikutuksella. Tiedon jakaminen edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa vuorovaikutussuhteiden rakentumista muiden tiimiläisten kanssa. (Mikkola & Valo, 2020, s. 100–101).

6.2 Yhteenveto

Päätutkimusongelmana oli selvittää ”*miten vahvistaa hajautetun monikulttuurisen myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta viestinnän keinoin*”. Alatutkimuskysymysten kautta saadut vastaukset auttavat päätutkimusongelman selvittämisessä. Tutkimustulosten ja läpikäytyjen alakysymysten perusteella voidaan todeta seuraavaa:

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunteen olevan tällä hetkellä jo hyvällä tasolla. Myyntiyhteisössä yhteisöllisyyden tunnetta on lisännyt etenkin virtuaaliset sekä kasvokkain tapahtuneet tapaamiset.

Myös aktiivinen työyhteisöviestintä, samaistumisen tunne kollegoihin ja myyntiyhteisön pehmeät taidot ovat olleet vahvistavina tekijöinä yhteisöllisyyden tunteen muodostumisessa myyntiyhteisössä enemmistön mielestä.

Myyntiyhteisö kokee olevansa myös tyytyväinen tämän hetken työyhteisöviestintään. Työyhteisöviestinnän yhteisöllisyyden tunnetta lisäävät tekijät ovat säännöllinen viestintä Suomen myyntiorganisaation kanssa, avun antaminen kollegoille ja sen saaminen sekä hyvä työyhteisön ilmapiiri.

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhteisöllisyyden tunteen vahvistamista viestinnän keinoin sitoutumisen näkökulma huomioon ottaen. Ristikankaan ym. (2021, s. 12, 127–128) mukaan yhteistyö synnyttää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumista. Juholinin (2013, s. 59) mukaan työyhteisöviestinnän tehtävänä on luoda ja rakentaa yhteisöllisyyttä ja sisäisiä verkostoja sekä vahvistaa sitoutumista työhön ja yhteisöön. Työyhteisöviestinnän saavuttaessa onnistuneen viestinnän tekijät, vahvistaa se työyhteisön psykologista turvallisuutta, yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista. Tutkimustulosten perusteella tämänhetkinen työyhteisöviestintä myyntiyhteisössä saavuttaa onnistuneen viestinnän tekijät. Tutkimustuloksiin nojaten voidaan siis todeta sitoutumisen oleva melko vahvaa työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan enemmistö 58 % vastaajista kokee viestinnän vaikuttavan melko paljon koettuun yhteisöllisyyden tunteeseen, jonka myötä myös jatkossa työyhteisöviestinnän jatkuvaan kehittämiseen kannattaa toimeksiantajan kiinnittää huomiota.

Myyntiyhteisön jäseniltä kerättiin avoimen kysymyksen kautta työyhteisöviestinnän mahdollisia kehitysehdotuksia. Vastausten perusteella myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta voitaisiin entisestään vahvistaa viestinnän keinoin lisäämällä avointa kokemuksien ja tiedon jakoa sekä tiedon saatavuutta. Viestintäkanavien selkeä määrittely ja virallisen sekä epävirallisen viestintään tarkoitettujen virtuaalisten ryhmien luominen koettiin yhteisöllisyyden tunnetta lisäävinä tekijöinä.

Myyntiyhteisön tärkeäksi arvoksi nousi myös avun anto ja sen saaminen, jota en-tisestään korostamalla nähdään vaikuttavan työyhteisön yhteisöllisyyden tuntee-seen ja sitoutumiseen. Jäppisen (2012) mukaan sitoutumista työyhteisöön vahvis-taa työyhteisön jäsenten välinen vilpittömyys ja aito tukeminen. Tätä pidetään sitoutu-misen vahvana sisimpänä, jota ilman on vaikea luoda aitoa yhteisöllisyyttä. (Jäppi-nen, 2012, s. 45). Enemmistö myyntiyhteisöstä kokee tarvetta myös virtuaalisten ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäämisellä, jotta yhteisöllisyyttä ja sitä kautta sitoutuneisuutta pystyttäisiin vahvistamaan.

Kehittääkseen yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta, myös myyntiyhteisön jäsenten välinen viestintä ja oma aktiivisuus pitää ottaa huomi-oon. Tutkimustuloksista ilmenee, että selkeä enemmistö ei miellä oman aktiivisuu-den työyhteisöviestinnässä olevan heikkoa, mutta ei myöskään vahvaa. Tuloksien mukaan myös enemmistö on harvemmin kuin kuukausittain tai viikoittain yhtey-dessä toistensa kanssa. Myyntiyhteisön jäsenet tiedostivat myös itse oman aktii-visen osallisuuden olevan kehityskohteena. Toimeksiantaja voisi tässä toimia suunnan näyttäjänä ja kannustavana toimijana.

Kuten aiemmin jo todettiin, yhteisöllisyyden tunnetta lisäävänä tekijänä pidetään epävirallista viestintää. Tutkimustulosten mukaan myyntiyhteisön jäsenet kom-munikoivat enimmäkseen vain työhön liittyvissä asioissa. Mängen (2019) mukaan epävirallinen viestintä tukee etenkin monikulttuurisen tiimin yhteisöllisyyden tun-teen muodostumisessa. Kehitysideana myyntiyhteisöä tulisi jatkossa kannustaa myös aktiivisen osallistamisen lisäksi osallistumaan enemmän epäviralliseen vies-tintään. Yli-Kaitala ym. (2013) mukaan esihenkilön kannustus työntekijöiden väli-seen epäviralliseen viestintään nähdään murtavan ennakkoluuloja ja edesautta-van molemminpuolisessa tutustumisessa, jolla on merkittävä vaikutus yhteisölli-syyden tunteeseen. (Yli-Kaitala, ym. 2013, s. 58–59).

Peilaten kaikkia tutkimustuloksia voidaan todeta monikulttuurisen myynty yhteisön kulttuurien välisen viestinnän olevan hyvällä tasolla, koska vastaajista 94 % ei koe kulttuurien välisessä viestinnässä ongelmia. Yli-Kaitalan ym. (2013) mukaan monikulttuurisen työyhteisön suhteiden kehittymisen kannalta on tärkeää, että yhteisössä vallitsee erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Tämän vahvistamisen apuna on viestintä, jossa korostetaan yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteita. (Yli-Kaitalan ym. 2013, s. 25, 55). Yhteisöllisyyden tunteen ja sitä kautta sitoutumisen vahvistamisen apuna monikulttuurisessa hajautetussa työyhteisössä on viestintä, joka sisältää edellä mainittuja periaatteita.

7 POHDINTA

Tässä pääluvussa tarkastellaan sitä, miten opinnäytetyössä onnistuttiin. Luvussa pohditaan työn onnistumista, ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvun lopussa käydään läpi jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajalle.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Empiiristä tutkimusta toteutettaessa tutkimustulosten luotettavuutta tulee tarkastella. Mittaustulokset voidaan jakaa kahteen alaluokkaan: validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. (Ketokivi, 2015, Mittauksen luotettavuus - luku).

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä pystyy mittaamaan sitä ilmiötä, jota sen oli tarkoituskin mitata. Validiteetin avulla voidaan arvioida, onko tutkija pystynyt laatimaan kyselylomakkeen niin, että tutkimuksen kohderyhmä ymmärtää kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Onnistunut validiteetti saavutetaan tutkimusprosessin tarkalla kuvailulla ja perustelemalla kaikki tutkimuksen toteutukseen käytetyt valinnat. (Vilka, 2021, Määrällisen tutkimuksen arviointi -luku).

Tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin saatiin tutkimustulosten avulla vastaukset, jonka myötä tutkimuksen voidaan todeta olevan validi eli pätevä. Kyselylomake laadittiin työn teoriapohjan perusteella. Kyselylomake jaoteltiin kahteen eri osaan, jotta vastaajan oli helpompi hahmottaa aihekokonaisuuteen liittyvät kysymykset. Kysymykset olivat tarkkaan mietittyjä, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. Kyselylomakkeessa oli erikseen selitetty käytetyt termit auki, jotta vastaaja ymmärtäisi kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla ja mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Validiteetin toteutumiseksi tutkimusprosessi on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tässä opinnäytetyössä.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta ja uudelleen toistettavuutta. Reliabiliteetti toteutuu, mikäli sama tutkimus voidaan toteuttaa saman henkilön kohdalla ja tulokset ovat täysin samat riippumatta tutkijasta. (Vilkkä, 2021, Määrällisen tutkimuksen arviointi -luku).

Kyselylomakkeen kautta saadut tutkimustulokset perustuvat vastaajan omiin mielipiteisiin, joten jos kysymykset esitettäisiin samoille vastaajille uudelleen lyhyen ajan sisällä, tutkimustulokset olisivat oletettavasti lähes samat. Tämän myötä tutkimuksen voidaan todeta olevan reliaabeli eli luotettava. Ei voida kuitenkaan poisulkea sitä, jos vastaaja on kokenut kysymyksen tarkoituksen eri tavalla kuin aiemmin kyselyyn vastatessa. Kohderyhmänä oli monikulttuurin työyhteisö ja tällöin myös vastaajan kielitaito on voinut vaikuttaa vastaustuloksiin, jos henkilö ei ole ymmärtänyt kysymyksen kontekstia täysin.

Vastauksia saatiin kaikkiaan 31/54 myyntiyhteisön jäseneltä, joka myös tukee tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee myös vastaajamäärän lisääntyminen ja siten vastausten samankaltaisuuden korostuminen. Luotettavuutta mitattaessa täytyy kuitenkin huomioida se, ettei jokaiseen avoimeen kysymykseen tullut vastausta. Kohderyhmän aloitus- ja perehdytysajanjakso vaihtelee hyvinkin paljon myyntiyhteisön jäsenien välillä. Tutkimustuloksista selviää, että vastauksia on saatu monipuolisesti eri aloitus- ja perehdytysjakson omaavilta myyntiyhteisön jäseniltä, joka taas lisää tutkimuksen reliabiliteettia kuvaamalla koko myyntiyhteisöä. Kyselylomakkeen kysymykset käytiin huolella läpi toimeksiantajan kanssa, ennen kuin kyselylomake jaettiin kohderyhmälle, jotta kysely tuki toimeksiantajan tarpeita.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin miten yritys X:n myyntiorganisaation hajautetun monikulttuurisen myyntiyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta sitoutuneisuutta pystyttäisiin vahvistamaan viestinnän keinoin. Jatkotutkimusehdotukset on esitetty seuraavissa kappaleissa.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella sama tutkimus voitaisiin toteuttaa myöhemmin uudelleen samalle kohderyhmälle, jos tässä tutkimuksessa esille tulleet kehityskohteet on tunnistettu ja kehitetty tutkimustulosten mukaisesti. Saaduista tutkimustuloksista voitaisiin tutkia muutosten vaikutuksia ja verrata saatuja tuloksia näiden tutkimustulosten kanssa.

Mielenkiintoista voisi olla myös toteuttaa tutkimus johtamisviestinnän näkökulmasta Suomen myyntiorganisaation alueellisille johtajille, jotka ovat läheisessä vuorovaikutuksessa myyntiyhteisön jäsenten kanssa. Tutkimuksessa voisi tarkastella johtamisviestinnän vaikutuksia yhteisöllisyyden tunteen ja sitoutumisen muodostumiseen myyntiyhteisön jäsenien keskuudessa.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent. E-kirja.

Dervin, F. & Keihäs L. (2013). Johdanto uuteen kulttuurienväliseen viestintään ja kasvatukseen. Suomen kasvatustieteellinen seura.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat. Tietosanoma. E-Kirja.

Heikkilä, T. (2008). Tilastollinen tutkimus. Edita.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-889-5>

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. (2017). Linkki – Työyhteisön viestintä. 6., uudistettu painos. Edita.

Hämäläinen, E-R. (2022). Mitä on toimiva työyhteisöviestintä ja miksi se on tärkeää? Noudettu: 26.11.2023 osoitteesta <https://bang.fi/blogi/mit%C3%A4-on-toimiva-ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4-ja-miksi-se-on-t%C3%A4rke%C3%A4%C3%A4>

Juholin, E. (1999). Sisäinen viestintä. WSOY.

Juholin, E. (2013). Communicare! – Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Yht

Jäppinen, A-K. (2012). Onnistu yhdessä! – Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-Kustannus.

Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media. E-kirja.

Ketokivi, M. (2015). Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja.

Kulmala, S. & Rosvall, P. (2022). Yrityskulttuuri käytännössä: konkreetiaa tavoite-kulttuurin johtamiseen. Alma Talent. E-kirja.

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent. E-Kirja.

Kiiski, K. (2018). Onko työyhteisönne yhteisöllisyys kestävää jäätä? Noudettu: 26.11.2023 osoitteesta <https://www.katjakiiski.com/l/mika-ihmeen-tyopaikan-yhteisollisyys/>

Lahti, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä – Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnek-selle. 1. painos. Sanomapro.

Lahti, M. & Valo, M. (2017). Intercultural Workplace Communication. Oxford Uni-versity Press. Noudettu 28.11.2023 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/63184/intercultural%20workplace%20communication.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laiho, M. (2017). Yhteinen tuki ja hyvä ilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. Noudettu: 26.11.2023 osoitteesta <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/>

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2., uudistettu painos. Sanomapro.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent E-Kirja.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, R. (2015). Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. E-kirja.

Maude, B. (2011). *Managing Cross-Cultural Communication – Principles & Practice*. Palgrave Macmillan.

Mikkola, L. & Valo, M. (2020) *Workplace communication*. Routledge.

Mänki, L. (2019). Turhan tärkeys eli epävirallinen työyhteisöviestintä. Noudettu 29.11.2023 osoitteesta <https://www.procom.fi/viestijat/osaaminen/turhan-tarkeys-eli-epavirallinen-tyoyhteisoviestinta/>

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). *Työyhteisötaidot digijasssa*. Gaudeamus.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. 1. painos. Kirjapaja.

Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Alma Talent. E-Kirja.

Pyyhtiä, T. (2020) *Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja haasteet*. Noudettu: 26.3.2024. <https://www.iab.fi/uutiset-blogi/iablogi/digitalisaation-tuomat-mahdollisuudet-ja-haasteet.html>

Rajamäki, T. (2022). *Suomalaistutkimus: Yksilöt kokevat olevansa luovia, mutta organisaatiokulttuuri näivettää potentiaalia*. Noudettu: 24.11.2023 osoitteesta <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/suomalaistutkimus-yksilot-kokevat-olevansa-luovia-mutta-organisaatiokulttuuri-naivettaa-potentiaalia>

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, Vi. & Ristikangas, Ve. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent. E-kirja.

Räisänen, S. (2021). *Kulttuurinen monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöjä*. Noudettu: 27.11.2023 osoitteesta <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/kulttuurinen-monimuotoisuus-rikastuttaa-tyoyhteisoja/>

Siukosaari, A. (2002). Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.

Vainio, O. (2020). Työhyvinvointia vuorovaikutuksesta: dynaamiset suhteet yhteistyön perustana. Noudettu 20.12.2023 ositteesta <https://voimisto.fi/tyohyvinvointia-vuorovaikutuksesta-dynaamiset-suhteet-yhteistyon-perustana/>

Vergheze, A-K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. SCMS Journals of Indian Management. Noudettu 27.10.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/2232610901>

Vehmanen, M. (2020). Työyhteisön me-henki näkyy tuloksissa – Kun ihmiset luottavat toisiinsa, he uskaltavat tuoda epäkohdat ajoissa esiin. Noudettu: 26.11.2023 osoitteesta <https://www.superlehti.fi/tyoelama/tyoyhteison-me-henki-nakyy-tuloksissa-kun-ihmiset-luottavat-toisiinsa-he-uskaltavat-tuoda-epakohdat-ajoissa-esiin/>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. E-kirja.

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

Vilka, H. (2021). Tutki ja Kehitä. PS-kustannus. 5. päivitetty painos. E-kirja.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). Monikulttuurinen työpaikka – opas esimiehille. Työterveyslaitos.

Wallin, A. (2013). Monikulttuuriosaaminen – Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Survey - X Community

Dear respondent,

My name is Sofia Sookari and I am a student of Vaasa University of Applied Sciences. I am conducting research for my thesis on how to strengthen the sense of community and thus engagement through workplace communication. The purpose of this survey is to gather information about the X community, and your participation in providing responses would be greatly appreciated. Your experiences and perspectives are crucial for the success of this research to understand the current state and to find areas to improve.

All information collected in this survey will be treated confidentially and used solely for research purposes. Responding to this survey will be done anonymously.

In this survey, the X factory (including X) and the X community refer to the internal cooperative parts within the global organization. For the purpose of this survey, the term 'workplace communication' refers specifically to communication between the X factory and the X community.

Completing this survey is estimated to take about 10 minutes.
Kindly respond to each question in the order presented - each response is highly valued.

I sincerely thank you in advance for your participation and contribution to advancing this research.

Best regards,
Sofia

Background

1. How long you have been working as X? *

- Under 2 years
- 2-3 years
- over 3 years

2. Select the year in which your onboarding took place. *

- Before year 2017
- Year 2017
- Year 2018
- Year 2019
- Year 2020

-
- Year 2021
 - Year 2022
 - Year 2023

Part 1

In this context, workplace communication refers to all communication/interaction with the X factory (including X) and the X community.

3. How satisfied are you with the workplace communication? *

	1	2	3	4	5	
Not at all satisfied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremely satisfied

4. From your point of view, which communication channel/method is the most effective for workplace communication? *

Select the top three (3), with the first (1) being the most effective.

E-mail	<input type="radio"/>	1
	<input type="radio"/>	2
	<input type="radio"/>	3
Microsoft Teams channels	<input type="radio"/>	1
	<input type="radio"/>	2
	<input type="radio"/>	3
Virtual meetings	<input type="radio"/>	1
	<input type="radio"/>	2
	<input type="radio"/>	3
Virtual discussion with different X's representative from X factory	<input type="radio"/>	1
	<input type="radio"/>	2
	<input type="radio"/>	3
Virtual discussion with an X	<input type="radio"/>	1
	<input type="radio"/>	2
	<input type="radio"/>	3

5. Please share communication channels or methods that were not mentioned in the previous question (question 4) but which you still consider to be effective for workplace communication.

6. Select the option that most accurately reflects your experience. *

	Totally disagree	Somewhat disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat agree	Totally agree
Communication is timely.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication is open.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication is two-way.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication encourages participation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The current communication channels are clearly defined.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I effortlessly locate current work-related information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive sufficient information on matters relevant to my job responsibilities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication often contains unnecessary information.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of my colleagues expertise and areas of competence (factory and X colleagues).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Evaluate your own level of activity in workplace communication as a member of X community. *

	1	2	3	4	5	
Very weak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very active

8. How frequently do you communicate with X colleagues from another countries? *

- Daily
 Weekly
 Monthly
 Less frequently

9. Communication with X colleagues is.. *

- Work-related communication
 Informal communication
 Work-related and informal communication

10. Do you face challenges in cross-cultural communication? *

- Yes
- No

11. Briefly specify the challenges you are experiencing in cross-cultural communication. *

12. In your opinion, how could workplace communication with X factory and X community be improved? *

Please specify one or more aspects.

Part 2

A sense of community refers here to the sense of belonging to the X factory as a member of the X community.

13. Do you feel a sense of community to the X factory? *

	1	2	3	4	5	
Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	My sense of community is extremely high

14. Has your sense of community changed since you joined X community? *

- Increased
- Decreased
- Remained the same

15. Please describe the factor(s) that have increased your sense of community. *

16. Please describe the factor(s) that have decreased your sense of community. *

17. How significant is the success of workplace communication to your sense of community? *

	1	2	3	4	5	
Not at all significant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremely significant

18. Select the option that most accurately reflects your experience. *

	Totally Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Totally Agree
I trust my work community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totally Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Totally Agree
I perceive a positive work atmosphere prevailing in the work community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel capable of influencing my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I receive sufficient feedback on my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dare to admit my mistakes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive sufficient support for my tasks when needed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Which of the following factors most influence your sense of community. *

Select the top three (3), with the first (1) being the most influential factor.

	<input type="radio"/> 1
Regular contact with X colleagues	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Regular contact with X factory	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Good atmosphere in the work community	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Helping colleagues and receiving help	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Sharing knowledge and expertise	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Informal communication with colleagues	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3
	<input type="radio"/> 1
Regular distribution of information from the X factory	<input type="radio"/> 2
	<input type="radio"/> 3

20. What would you like to see in workplace communication in the future to support your work and sense of community? *

Select one or more.

- More interactive communication with colleagues
- More virtual video communication
- More face-to-face meetings
- More informative communication via virtual channels
- _____
- More communication about change
- More feedback discussions
- Other? Please describe your answer. _____

21. Evaluate your own influence in strengthening the sense of community in X community. How could you improve your contribution? *
