

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTUMINEN VIRTUAALISESTI

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2018

Ohjaaja: Arja Ropo

Outi Ruuskanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	RUUSKANEN, OUTI
Tutkimuksen nimi:	Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisesti
Pro gradu -tutkimus:	93 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2018
Avainsanat:	Yhteisöllisyys, virtuaalisuus, vuorovaikutus

Yhteisöllisyys on noussut nykyisen muuttuvan, pirstaloituneen ympäristön vastapainoksi ja yritysten tavoitetilaksi. Nykyinen jatkuvasti kasvava tieto- ja ratkaisukeskeinen talous vaatii yhteisöllistä toimintaa (Heckscher & Adler, 2006, 37.) Tässä tutkimuksessa on tutkittu yhteisöllisyyden rakentumista virtuaalisessa ympäristössä, tarkemmin virtuaalisten viestintäkanavien välityksellä modernissa yritys ympäristössä. Tutkimuskysymyksiin on vastattu blogikirjoitusten piirteitä ja puhetta tarkastelemalla sekä analysoimalla, miten haastatellut puhuvat yhteisöllisyydestä ja millaista yhteisöllisyyspuhetta viestintäkanavissa ilmenee.

Tutkimus lähestyy yhteisöllisyyttä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka rakentuu subjektiivisesti yksilön kokemuksena sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ryhmään. Teoreettinen viitekehys pohjautuu yhteisöllisyyden eri ulottuvuuksiin eli tutkimuksissa esiintyneisiin yhteisöllisyyttä rakentaviin tekijöihin, kuten jäsenyys, vaikuttaminen, integraatio ja tarpeiden täytyminen sekä jaettu tunneside. Yhteisöllisyyden rakentuminen perustuu vaihdannalle, joka tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, joten tutkimuksen viitekehys muodostuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan ja sosiaalista pääomaa koskevista tutkimuksista.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluilla tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Goforessa. Aineistona on käytetty myös Goforen blogikirjoituksia. Tutkimusta ovat ohjanneet tulkinnallisen tieteenfilosofian ja sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat sekä diskurssianalyttinen ajattelu. Virtuaalisuus toimii tutkimuksen kontekstina, mutta sillä on myös merkitystä itse yhteisöllisyyden substanssin uudelleen ymmärtämisessä.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kolme organisaatiota määrittelevää diskurssia: inhimillisyys, mahdollistaminen ja vastavuoroisuus. Keskeistä on yhteisöllisyyden rakentuminen toistuvien puhe- ja toimintamallien kautta, joita virtuaalisessa kontekstissa on helppo toistaa ja vahvistaa avoimesti. Yhteisöllisyyden rakentumisessa on tärkeää kasvokkainen viestintä, mutta sen miten tärkeää kasvokkainen viestintä on, riippuu yksilön piirteistä ja taipumuksista. Virtuaalisuus voidaan kokea merkittäväksi yhteisöllisyyden rakentajaksi. Yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisesti, sillä virtuaaliset alustat tarjoavat alustan erilaisille vaihdannan muodoille. Virtuaalisen viestinnän avulla voidaan mahdollistaa organisaatiossa yhteisöllisyyden rakentuminen ja yhteisöllinen toiminta. Isossakin organisaatiossa voidaan saavuttaa yhteisöllisyyttä virtuaalisuuden välityksellä. Lisäksi virtuaaliset työkalut edesauttavat yhteistyötä ja joustavan, ajasta ja paikasta riippumattoman työn suorittamista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aiheen valinnan tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Keskeiset käsitteet	9
1.4 Oletukset ja rajaukset.....	12
1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	13
2 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTUMINEN ORGANISAATIOISSA	16
2.1 Yhteisöllisyys yksilön ja ryhmän kokemuksena	16
2.2 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys	23
2.3 Yhteisöllisyys sosiaalisen vaihdannan teoriassa	25
2.4 Virtuaalinen yhteisöllisyys	27
2.5 Tutkimuksen viitekehys.....	36
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Laadullinen tapaustutkimus ja tulkinnan paradigma.....	38
3.2 Diskurssianalyysi.....	40
3.3 Sosiaalinen konstruktionismi.....	41
3.4 Aineiston kerääminen	43
3.5 Aineiston käsittely ja analysointi.....	45
4 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTUMINEN VIRTUAALISESTI.....	47
4.1 Slack työkaluna	48
4.2 Inhimillisyyden diskurssi.....	57
4.2.1 Yksilön ja yhteisön identiteetin määrittäminen.....	57
4.2.2 Tasa-arvoinen ja arvostava yhteisö.....	61
4.2.3 Avoimuus yhteisössä.....	62
4.2.4 Tunteet yhteisöllisyyden kehittämisessä	64
4.3 Mahdollistamisen diskurssi	66
4.4 Vaihdannan diskurssi.....	69
4.4.1 Tiedon jakaminen	70
4.4.2 Avunanto	73
4.4.3 Palautteenanto.....	75
4.5 Yhteisöllisyyspuhe blogiteksteissä.....	76
4.6 Virtuaaliset yhteisöt yhteisöllisyyttä rakentamassa.....	79
5 LOPUKSI	84
5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	84
5.2 Tieteellinen kontribuutio	85

5.3 Liiketoiminnallinen kontribuutio.....	87
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	88
5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi	89
LÄHTEET	90
LIITTEET.....	94

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Kuvio 2: Yhteisöllisyyden rakentuminen yksilön ja ryhmän vuorovaikutuksessa sekä yhteisöllisyyden ulottuvuudet

Kuvio 3: Sosiologiset paradigmat ja neljä koulukuntaa

Kuvio 4: Vaihdamman osa-alueet

Kuvio 5: Yhteisöllisyyden rakentuminen

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Blogisanastoa

Taulukko 2: Tutkimuskohde

Taulukko 3: Virtuaalisen yhteisöllisyyden tutkimukset

Taulukko 4: Bloggaamisen hyödyt

Taulukko 5: Tutkimusfilosofia

Taulukko 6: Haastattelut

Taulukko 7: Haastatteluissa esiintyneet piirteet

Taulukko 8: Haastatteluaineistossa toistuvat yrityksen sisäiset käsitteet

Taulukko 9: Blogikirjoitusten diskurssien ominaisuudet

Taulukko 10: Tutkimukset tuloksissa esiintyneet diskurssit

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinnan tausta

Yhteisöllisyys on noussut nykyisen muuttuvan, pirstaloituneen ympäristön vastapainoksi ja yritysten tavoitetilaksi. Nykyinen jatkuvasti kasvava tieto- ja ratkaisukeskeinen talous vaatii yhteisöllistä toimintaa (Heckscher & Adler, 2006, 37.) Organisaatiot ovat jatkuvan paineen, reaktionopeuden ja tehokkuusvaatimusten alla alkaneet suuntautua takaisin inhimillisyyttä arvostavaa, yhteisöllistä työtapaa kohti. Suomessakin perinteiset jäykiksi mielletyt organisaatiot, kuten Yle ja Fortum ovat omaksuneet toimintaansa teal-kulttuurin (Laloux, 2014), jonka mukaan itseohjautuvuuden, inhimillisyyden ja yksilön tietoisuuden ajatellaan olevan tie menestykseen.

Yhteisöllisyys koetaan tavoitelluksi, sillä sen on todettu johtavan tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen yhteisön sisällä sekä lisäävän osallistumista yhteisön aktiviteetteihin (McMillan & Chavis, 1986.) Yhteisöllisyys myös vauhdittaa oikeudenmukaisuutta ja muutosta (Chavis & Pretty, 1999) organisaatioissa. Yhteisöllisyyden on todettu kasvattavan työtyytyväisyyttä ja yhteisöllistä käyttäytymistä, kuten lojaaliutta, kanasalaishenkeä, epätietoisyyttä ja huomaavaisuutta organisaatiossa. (Burroughs & Eby, 1998).

Yhteisöllisyys rakentuu vahvasti vuorovaikutuksen avulla ihmisten välisessä puheessa (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 16). Organisaation sisällä toimintaa ohjaavat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, joissa ilmenee niin luottamusta kuin yhteisiä tavoitteita ja normeja (McMillan & Chavis, 1986). Ihmiset voivat samaistua yritykseensä ja organisaatioon sekä tuntea yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta näiden jaettujen suhteiden kautta. Tunnetta yhteisöllisyydestä ei olisi ilman yhteisöä, eikä yhteisöä olisi ilman siihen kuuluvia ihmisiä. Ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa vuorovaikutuksen kautta ja puheen kautta voidaan vahvistaa jaettuja kokemuksia sekä tunnetta yhteenkuuluvuudesta.

Vuorovaikutuksen välineet ovat monipuolistuneet viimeisen vuosikymmenen aikana teknologiakehitystä seuraten. Näiden avulla yhä monipuolisemmat ja rakenteeltaan

epäselvemmat organisaatiot vastaavat haasteeseen toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Yritysten toiminta ei rajoitu enää perinteisiin viestintäkanaviin eikä hierarkkisiin asetelmiin, vaan tilalle on tullut uusia tapoja rakentaa organisaatiota ja sen viestintää. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi organisaatiot ovat omaksuneet teknologiavälitteisiä, virtuaalisia viestintäkanavia, kuten keskustelufoorumeita ja blogeja niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisen viestinnän käyttöön. Virtuaalisten alustojen käyttö viestinnässä on lisääntynyt ja monilla yrityksillä onkin yhdestä useampaan blogia tai viestintätyökalua eri käyttötarkoituksiin. Blogit ovat tärkeä viestinnän väline ulkoisen mielikuvan luomisessa ja voivat muokata sidosryhmien käsitystä yrityksen brändistä (Lee, Hwang & Lee, 2006). Blogien on todettu auttavan tiedon jakamisessa (Baehr & Alex-Brown, 2010) ja ihmisten yhdistämisessä (Jackson, Yates & Orlikowski, 2007, 1), mutta tarkemmin blogien yritykselle sisäisesti tuottaman arvon tutkimus on jäänyt vielä melko vähäiseksi. Kuitenkin yleisesti tiedon jakamisen on todettu edistävän organisaation tehokkuutta, oppimista ja innovaatiota (Jian & Jeffress, 2006, 242).

Yhteisölliseen eli kollaboratiiviseen työskentelyyn kuuluu vastavuoroisuus, jossa ryhmän jäsenet toimivat tiedon jakajina ja välittäjinä sekä auttavat toisiaan tavoitteellisesti kohti yhteisiä tavoitteita ja ratkaisuja. Tällainen työskentely koetaan tehokkaammaksi kuin suorat ylhäältä päin tulevat käskyt ja yksilölliset tavoitteet. Yhteisöllisyyden on todettu tukevan myös terveyttä ja hyvinvointia työympäristössä (Paasivaara & Nikkilä 2010), sillä yhteenkuuluvuuden tunne luo turvaa ja auttaa hahmottamaan tavoitteita ja toimintaa. Osana yhteisöllisyyttä onkin luottamus, joka tuottaa lisäintoa kehittyä yhdessä. Tässä tutkimuksessa yhteisöön kuuluvat ihmiset ovat organisaation ja työyhteisön jäseniä, joiden toiminta on jossain määrin rajoitettua organisaation normien mukaisesti. Nämä normit rakentuvat ihmisten toiminnassa ja määrittelevät toimintaa edelleen.

Organisaatioiden yhteisöllisyys on siis noussut sekä tehokkuuden vastapainoksi että keinoksi yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksissa on monesti korostettu kasvokkaisen viestinnän tärkeyttä yhteisöllisyyden kehittymisessä, mutta teknologian lisääntyessä kasvokkainen viestintä on vähentynyt, joten on syytä tutkia teknologiavälitteisen viestinnän vaikutuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata tutkimukselliseen tarpeeseen tutkimalla yhteisöllisyyden rakentumista virtuaalisessa ympäristössä, tarkemmin virtuaalisten viestintäkanavien välityksellä modernissa yritys ympäristössä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätavoitteena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä, jossa yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisen viestinnän kautta. Tarkemmin tutkitaan, miten yhteisöllisyyttä rakennetaan virtuaalisissa työkaluissa. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa merkittävimpiä tekijöitä yrityksen sisäisillä keskustelukanavilla ja blogikirjoituksissa sekä näiden kautta muodostaa selkeämpi kuva virtuaalisuuden merkityksestä yhteisöllisyyden rakentumiseen. Käytännön tasolla tutkimuksen tavoitteena on luoda hyötyä yritykselle laajemman ymmärryksen kautta. Tutkimuskysymys on jaettu kolmeen osaan, joista yksi on päätutkimuskysymys ja muut sitä tarkentavia alatutkimuskysymyksiä.

Miten yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisesti?

Miten verkkoviestintä rakentaa yhteisöllisyyttä organisaatiossa?

Mitä yhteisöllisyyttä rakentavia merkityksiä luodaan virtuaalisen puheen kautta?

Päätutkimuskysymykseen vastataan alatutkimuskysymyksiä avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys tarkentaa tutkimuskontekstin verkkoviestintään, joiden käyttöä on tarkasteltu etenkin haastatteluiden perusteella. Toiseen alatutkimuskysymykseen vastataan blogikirjoitusten piirteitä ja puhetta tarkastelemalla sekä analysoimalla, miten haastatellut puhuvat yhteisöllisyydestä ja millaista yhteisöllisyyspuhetta viestintäkanavissa ilmenee.

Tutkimuksellisesti tulokset tuovat uutta tietoa yhteisöllisyyden rakentumisesta virtuaalisen kanavan eli pikaviestintäsovelluksen sekä blogin kautta ja antavat tapauskohtaista tietämystä, jota voidaan syventää ja testata muissakin ympäristöissä ja jatkotutkimuksissa. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa tutkittua yritystä sekä muita yrityksiä kehittämään sisäisen viestinnän kanaviaan yhteisöllisyyden rakentumista tukeviksi sekä arvioimaan niiden merkitystä yritykselle.

1.3 Keskeiset käsitteet

Yhteisöllisyys

Yhteisö tarkoittaa suhdetta yksilöiden ja ryhmän välillä. Nämä yhteisön jäsenet kokevat suhteen jollakin tapaa arvokkaaksi. Yhteisön käsitteeseen voi lukeutua lisäksi käsitys samankaltaisuudesta yhteisön muiden jäsenien kanssa. Jäsenet kokevat olevansa riippuvaisia toisistaan ja he ovat halukkaita toimimaan yhteisen ja toisten edun puolesta. Yhteisöllisyyteen liittyy tunne jäsenen asettumisesta osaksi isompaa kokonaisuutta. (Paasivara & Nikkilä 2010; Sarason, 1974, 157.) Yhteisöllisyys on myös tunne yhteenkuuluvuudesta ja siitä, että yksilön tarpeet täyttyvät osallistumalla yhteisön toimintaan ja ylipäätään toimimiseen yhdessä (McMillan & Chavis, 1986, 9.) Yleisesti yhteisöllisyyttä käytetään kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä, sillä yhteisöllisyys on vuorovaikutusta, yhdessä olemista ja tekemistä, merkittäviä suhteita sekä niihin liittyvää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta.

Yhteisö voidaan käsitteenä ymmärtää monella eri tavalla ja ne voidaan jakaa ainakin kolmeen eri tyyppiin, muodollisiin, toiminnallisiin sekä symbolisiin yhteisöihin. Nykyään yhteisöjä ovat myös modernin teknologian synnyttämät verkkoyhteisöt, kuten Facebook. Eri yhteisöjen vuorovaikutuskeinot siis poikkeavat toisistaan yhteisön luonteesta riippuen (Paasivara & Nikkilä 2010.) Muodollisiksi yhteisöiksi lasketaan esimerkiksi rekisteröidyt yhdistykset, kun taas toiminnallisina yhteisöinä nähdään erilaiset kansanliikkeet. Symboliset yhteisöt muodostuvat ihmisistä, joilla on sama aatteellinen ajatusmaailma. Lisäksi yhteisön englanninkielinen sana *community* sisältää sävyeron suomen kielen yhteisö-sanaan. *Community* voi laajentua koskemaan naapurustoa tai harrasteryhmää, kun taas Suomessa sanalla yhteisö on aavistuksen virallisempi konnotaatio.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on työyhteisö. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä saman organisaation sisällä työskenteleviä ihmisiä, joilla on yhteisen organisaation muodostamat tavoitteet ja yhteinen toiminnan suunta. Työyhteisöissä yhteisöllisyys on kiinnostusta yhteiseen toimintaan, oppimiseen ja ihmiseen, joiden kanssa työyhteisössä ollaan kanssakäymisessä. Yhteisöllisyys ei aina konkreettisesti nähtävää, mutta se ilmenee välittämisenä, yhteishenkenä tai työhyvinvointina ja

työnilona. Työyhteisöissä yhteisöllisyys rakentuu virallisen tai epävirallisen vuorovaikutuksen kautta ja vahvistuu luottamuksen avulla ajan saatossa. (Mäkisalo 2003; Paasivara & Nikkilä 2010).

Virtuaalisuus, verkkoyhteisöt ja virtuaaliset yhteisöt

Virtuaalisuus ymmärretään usein vastakohtana fyysiselle ja konkreettiselle. Tieto- ja viestintätekniiikan avulla voidaan välittää tietoa ja viestejä, jotka vastaanottaja havaitsee, aistii ja tulkitsee. Kokemukset muistuttavat kasvokkaista viestintää. Käytännössä virtuaalisuudella tarkoitetaan internetin välityksellä tapahtuvaa toimintaa. Virtuaaliympäristöjä eli tekniikan avulla luotu keinotekoisia ympäristöjä hyödynnetään nykyään esimerkiksi opiskelussa ja koulutuksessa resurssien säästämiseksi.

Virtuaalinen yhteisö tarkoittaa verkkoympäristössä toimivaa yhteisöä. Verkkoyhteisöjä voidaan karkeasti sanoa olevan kahdenlaisia. Ensinnäkin on yhteisöjä, jotka vahvistavat fyysisesti yhdessä olevia yhteisöjä elektronisten lähteiden avulla. Tällaisen verkkoyhteisön muodostaa esimerkiksi yritys, jonka toimisto sijaitsee yhdessä toimipisteessä, mutta työntekijöiden käytössä on työkaluja, kuten sähköposti ja intranet. Toiseksi on olemassa yhteisöjä, jotka yhdistävät maantieteellisesti hajallaan olevia jäseniä. (Blanchard & Horan, 1998, 7) Tässä tutkimuksessa kohdeyritys Gofore soveltuu molempiin näihin kategorioihin samanaikaisesti, sillä verkkoyhteisö yhdistää niin samalla toimistolla istuvia kuin eri paikkakuntien työntekijöitä.

Yhteisöt ovat perinteisen käsityksen mukaan olleet paikkasidonnaisia. Tällöin yhteisön on ajateltu koostuvan ihmisryhmästä, jota yhdistää tietty fyysinen, maantieteellinen sijainti ja läheisyys. Tällaisia yhteisöjä ovat perinteisesti esimerkiksi kylät ja naapurustot (Roberts, Smith, & Pollock, 2002, 223). Kuitenkin teknologian kehittyessä ja teknologiavälitteisen viestinnän lisääntyessä yhteisöiden perinteinen maantieteellinen paikkasidonnaisuus on jossain määrin kadonnut. Virtuaalisilla yhteisöillä on edelleen kohtaamispaikka, mutta tämä paikka saattaa sijaita verkossa ja paikassa kokoontuvat ihmiset voivat sijaita fyysisesti etäällä toisistaan. Paikan määritelmä on siis muuttunut maantieteellisestä sijainnista paikkaan, jossa ihmisten välinen interaktio tapahtuu. Modernin käsityksen mukaan ”paikka” sanana kuvaa virtuaalista yhteisöä huonosti, sillä virtuaalinen yhteisön on sosiaalisesti konstruoitunut todellisuus, jossa jokainen tekijä

vahvistaa yhteisöä omalla olemassa olollaan eikä yhteisöllisyyttä voida konkreettisesti sitoa fyysiseen olemassa oloon.

Blanchard & Markus (2004) kuitenkin väittävät, ettei jokainen verkossa toimiva ihmisten kokonaisuus ole virtuaalinen yhteisö. Virtuaalisen yhteisön olemassa olo edellyttää sosiaalista kanssakäymistä ja yhteisön jäsenten kokemia tuntemuksia yhteisöllisyydestä. Virtuaalinen yhteisö tarkoittaa siis yhteisöä, jossa ilmenee perinteisten yhteisöjen tunnuspiirteitä, kuten yhtenäisyyttä, pääsääntöisen viestinnän sijoittuessa kuitenkin verkkoympäristöön.

Yritysblogit

Blogien kirjoittaminen on suhteellisen uusi ilmiö ja viestinnän muoto. Varsinaisesti blogit saivat alkunsa noin 10–15 vuotta sitten. Blogien käyttö yritysten viestintävälineenä on yleistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yritykset käyttävät blogeja niin ulkoiseen kuin sisäiseen viestintäänsä. Blogeihin liittyy paljon erilaista aihesanastoa, joista tarkemmin taulukossa.

Taulukko 1 Blogisanastoa

Blogi	Yleensä verkkosivusto, yritysblogien tapauksessa myös esimerkiksi intranetissä sijaitseva sivu. Blogitekstit näkyvät tyypillisesti aikajärjestyksessä, uusimmasta vanhimpaan. Blogeja on mahdollista kommentoida ja yleensä myös jakaa eteenpäin sosiaalisen median palveluissa.
Blogosfääri	Blogien verkosto.
(Blogi)postaus, blogikirjoitus	Päivityskokonaisuus, johon voi tekstin lisäksi liittyä kuvia tai videoita.
Yritysblogi	Blogi, joka on yrityksen käytössä.

Blogeja voidaan edelleen pitää tuoreena ilmiönä niiden jatkuvan muuttuvuuden ja kehittymisen vuoksi. Blogikenttä on murroksessa, kun haastajaksi ovat tulleet liikkuvan

kuvan palvelut kuten YouTube ja yrityksissä on otettu käyttöön viestinnän välineeksi esimerkiksi Yammer, Workplace by Facebook tai Skype. Blogosfääri kuvaa yleisesti eri blogien muodostamaa blogikenttää. Tässä tutkimuksessa eri blogien väliset suhteet eivät kuitenkaan nouse olennaiseen rooliin.

Yritysblogeja on monenlaisia, mutta Lee, Hwang ja Lee (2006, 318–321) ovat jaotelleet blogit viiteen erilaiseen kategoriaan. Yritysblogi voi olla yrityksen sisäinen ja salainen blogi, jolloin sen kirjoittajat sekä lukijat ovat henkilöstöä ja blogikirjoitukset tyypillisesti jokaisen työntekijän omannäköisiä. Blogi voi olla myös ulkoinen julkinen blogi, jolloin blogia pääsee lukemaan kuka vain ja tällöin blogi on tyypillisesti luettavissa yrityksen nettisivuilla. Blogin kirjoittajat voivat työntekijöiden lisäksi olla ainoastaan johtoportaasta, jolloin kyseessä on johdon blogi. Mainosblogissa puolestaan tarkoituksena on markkinoida yrityksen toimintaa, palveluita sekä tuotteita, tällöin blogikirjoitukset kirjoitetaan usein yrityksen näkökulmasta eikä kirjoittajaa ole henkilöity. Blogi voi siis aiheisällöltään olla suunnattu asiakkaille, sidosryhmille, henkilökunnalle tai olla sekoitus näitä kaikkia. Ulkoisen blogin kirjoittajat voivat olla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Viimeisessä kategoriassa eli ryhmäblogeissa useat yrityksen jäsenet kirjoittavat yhteistä blogia vuorotellen, tässä tutkimuksessa tutkittava Goforen blogi on tyypiltään juurikin ryhmäblogi.

Yritysblogien moninaisuus viestii, miten yritysblogit ovat sosiaalisia työkaluja eivätkä ainoastaan kommunikointikanavia, kuten puhelin ja sähköposti (Li ym., 2015). Kuitenkin blogeissa viestittyjen asioiden suhteen tulee noudattaa erityistä kriittisyyttä, sillä blogin luonne voi vaihdella markkinointihenkisestä mielikuvia rakentavasta blogista realistisempaan, työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia kuvaavaan blogiin.

1.4 Oletukset ja rajaukset

Tämä tutkimus on toteutettu organisaation jäsenten eli työntekijöiden näkökulmasta. Organisaation jäsenten kokemuksia tarkastelemalla päästään lähelle ilmiötä ja muodostamaan siten käsityksen virtuaalisten työkalujen käytöstä sekä merkityksessä kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yhteisöllisyyden käsitteen ympärille, sillä yhteisöllisyys lisää ymmärrystä siitä, miten yksilöt ja yhteisö

toimivat organisaation sisällä (Uysal, 2016, 182).

Kohdeyrityksen viestintäalustana toimiva Slack sekä blogi ovat jokaisen organisaation jäsenen tavoitettavissa, joten tämä tutkimus ei rajaa tutkimuskohteeksi ainoastaan johtajia tai alaisia, vaan kohteena on organisaatio kokonaisuutena. Kohdeorganisaation organisaatorakenne on matala ja toiminta innovatiivisesti johdettua (Gofore.com). Koska tutkittava organisaatio ei nojaa perinteisen hierarkkisiin auktoriteettisuhteisiin, organisaation jäsenet asetetaan tässäkin tutkimuksessa tasa-arvoiseen asemaan verkkoyhteisön jäseninä, sisällön tuottajina, lukijoina ja vaikuttajina.

Tutkimustuloksien tavoitteena ei ole olla yleistettävissä jokaiseen tilanteeseen, vaan ennemminkin tarkoituksena on tuottaa laaja kuvaus tutkimuskohteesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa jatkotutkimuksissa.

Taulukko 2 Tutkimuskohde

Tutkimuksen aihealue	Yhteisöllisyys verkkoympäristössä
Tutkimuksen kohdeilmiö: mitä tutkin?	Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisesti
Konteksti: missä?	Asiantuntijaorganisaatio Gofore
Näkökulma: mitä tarkastelen?	Miten yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisten työkalujen avulla virtuaalisissa diskursseissa Organisaation jäsenten näkökulma
Miten?	Laadullinen tapaustutkimus, teemahaastattelut ja blogikirjoitusten tekstianalyysi

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

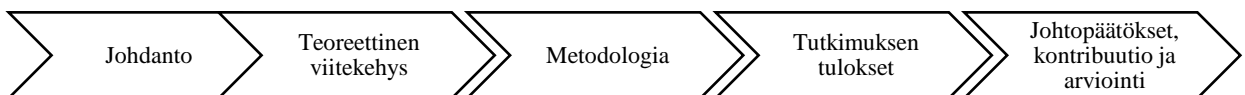
Tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2017 aiheen pohdinnalla ja rajaamisella. Aiheenvalintaprosessi ei ollut yksinkertainen ja näkökulmaa sekä tutkimuskohde olivat pitkään tarkentumatta. Keskiössä olivat alussa blogit, mutta aihealue tarkentui

perehtymällä sosiaalisen pääoman kirjallisuuteen ja tutkittaviin kohteisiin. Sen hetkisen aiheen ohjaamana perehdyin tutkimuksiin, joissa sosiaalinen pääoma olisi yhdistetty blogeihin tai muihin verkkoviestinnän välineisiin. Alkukeväästä aiheeksi oli rajautunut yritysblogit sosiaalisen pääoman näkökulmasta, mutta tästä tutkimus tarkentui ja rajautui koskemaan yhteisöllisyyttä. Tutkimusprosessi eteni verkkaisesti kevään aikana, sillä teoriaosuuden keskipiste vaihteli.

Tutkimusprosessin aikana tutustuin kohdeyritykseen vierailemalla ja keskustelemalla, mikä selkeytti tutkimuksen suuntaa ja selkeytti tutkimuskohteeksi verkkoympäristöt kokonaisuudessaan, blogit ja sisäinen keskustelufoorumi tarkemmin. Yhteisöllisyyden teoria osoittautui aiheeseen sopivaksi ja keskeisenä tässä vaiheessa näyttäytyivät perinteiset yhteisöllisyyden tutkimukset, joissa yhteisöllisyyden nähtiin jakautuvan eri osiin.

Haastattelujen suorittaminen alkoi aikaisessa vaiheessa tutkimusprosessia, sillä teknologiaan liittyvät ilmiöt saattavat olla hyvinkin vaihtelevia, joten halusin ilmiöön syvemmin perille ja antaa sen myös osittain johdatella tutkimusta. Osan haastatteluista suoritin Tampereen ja osan Helsingin toimipisteillä kesä-syyskuussa 2017.

Viestintäkanava Slack osoittautui haastatteluiden perusteella tutkimuksen kannalta huomattavasti merkittävämmäksi kuin yrityksen blogi. Litteroin haastattelut syksyn 2017 aikana. Samalla teoria täydentyi yhteisöllisyyden näyttäytymiseen jatkuvana ihmisten toiminnassa rakentuvana ilmiönä. Vuoden 2018 alussa aloin analysoida haastatteluaineistoa käymällä aineiston läpi moneen kertaan ja havaitsemalla aineistosta toistuvia piirteitä. Kevään 2018 aikana analyysi sekä tutkimuksen rakenne hioutuivat valmiiksi.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen rakenne. Tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimuksen taustaa, aiheen valinnan syitä ja johdattelen

lukijaa tutkimuksen aihepiiriin pariin. Johdannossa esitän myös tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa on pyritty löytämään vastaus. Keskeiset käsitteet on avattu luomaan käsitys tutkimuksessa toistuvista avaintekijöistä. Tutkimukselle olennaiset oletukset ja rajaukset on esitelty myöhemmin avattavien teoreettisten ja metodologisten valintojen pohjaksi. Ensimmäisen luvun lopuksi kerron tutkimusprosessista sekä tutkimuksen rakenteesta.

Toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen aiheeseen liittyviä teoreettisia lähtökohtia. Tarkastelen yleisesti yhteisöllisyyttä ja sen piirteitä niin yksilön tunteena kuin ryhmänkin kokemuksena. Esittelen myös sosiaalisen pääoman näkökulman yhteisöllisyyteen, sillä yhteisöllisyys voidaan nähdä sosiaalisen pääoman osana tai rakentajana. Kytken yhteisöllisyyden rakentumaan sosiaalisen vaihdannan kautta. Tutkimuksessani kontekstina on virtuaalisuus, joten teoriakappaleen viimeisessä luvussa esittelen virtuaalisessa kontekstissa suoritettuja yhteisöllisyyden tutkimuksia. Luvun lopuksi kokoan käsiteltyä teoriaa tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi ja tiivistän jännitteen aikaisemmin tutkitun sekä oman tutkimukseni välille.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksessa käytetyt metodologiset valinnat. Perustelen tutkimuksen lähestymistavat ja valitut tutkimukselliset näkökulmat. Esittelen myös aineiston keruuprosessin sekä sen käsittelyn ja analysoinnin. Neljäs luku keskittyy analysoidun tutkimusaineiston esittelyyn. Olen jakanut keskeiset tutkimustulokset neljään eri lukuun, viidennessä luvussa tiivistän tulokset.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksissa esitellään yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisesti. Tulokset on jaettu kolmeen diskurssiin, inhimillisyys, mahdollistaminen ja vaihdanta. Lopuksi pohdin tutkimuksen tieteellistä ja liiketoiminnallista merkitystä. Esittelen myös mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lopuksi esitän tutkimukselle kritiikkiä ja arvioin sen luotettavuutta.

2 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTUMINEN ORGANISAATIOISSA

2.1 Yhteisöllisyys yksilön ja ryhmän kokemuksena

Yhteisöllisyyttä on tutkittu jo usean vuosikymmenen ajan, mutta ilmiö on säilynyt tuoreena muuttuvien toimintatapojen ja ympäristön vuoksi. Tunnetuimmat yhteisöllisyyden tutkimukset ovat organisaatio- tai yksilöpsykologisia, näistä esimerkkinä yleisesti siteerattu McMillanin ja Chavisin tutkimus vuodelta 1986. He määrittivät yhteisöllisyyden käsitettä ja kokosivat aikaisempaa tutkimusta jo tuolloin muodostaen yhteisöllisyyden neljä eri tekijää. Näitä tekijöitä on myöhemmin hyödynnetty monissa eri tutkimuksissa (Tonteri ym. 2011; Joon Koh, & Young-Gul Kim, 2003) ja myös muokattu täyttämään modernimpia tutkimustarpeita, kuten virtuaalisen yhteisöllisyyden tutkimuksessa.

Yhteisöllisyyttä on tutkittu niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja esimerkiksi Chavis ja Pretty (1999) ovat tarkastelleet yhteisöllisyyden mitattavuutta juurikin monitasoisuuden näkökulmasta. Yhteisöllisyys voidaan siis nähdä ilmiönä, joka perustuu yksilön kokemukseen tai rakentuu ryhmän kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen kautta. Toisaalta nämä molemmat näkökulmat ovat hyvin limittäisiä. Hughey ja Speer (2002, 69) kirjoittavatkin, miten tutkimuksissa usein sivutaan yhteisön rooli ja sosiaalinen ilmiö, jotka vaikuttavat yksilöön ja yhteisön kokemukseen ryhmänä. Heidän mukaansa yksilöiden väliset suhteet ja yksilölliset näkemykset ovat ohjanneet tutkimusta ryhmien ja systeemien väleihin. Keskittyminen sen sijaan näiden rakojen yhteyksiin sekä yksilön ulkopuolisiin rajoihin laajentaa käsitystä yhteisöstä.

Yksilön näkökulmasta yhteisöllisyydessä on usein tarkasteltu eri tekijöitä, esimerkiksi McMillan ja Chavis (1986) jakavat yhteisöllisyyden neljään eri elementtiin: jäsenyys, vaikuttaminen, integraatio ja tarpeiden täytyminen sekä jaettu tunneside. Jaottelu on karkea ja tukee aiemmin vallalla ollutta positivistista tutkimusotetta. Jaottelu pohjautuu psykologisiin tutkimuksiin, joten näkökulma ja tarkastellut tekijät ovat vahvasti yksilön kokemukseen perustuvia. Yhteisöllisyys on määritelty yksilön tulkintojen, oletuksien,

ymmärryksen ja tunteiden kautta. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa myös se, että millainen suhde yksilöllä on kyseessä olevaan yhteisöön.

Ensimmäinen elementti eli jäsenyys (membership) kertoo yksilön tunteesta kuulua yhteisöön. Yksilö kokee tällöin olevansa hyväksytty ryhmään ja on valmis antamaan panoksensa ryhmän eteen. Myös jäsenyys koostuu eri tekijöistä. Jäsenyydellä on rajat, kuten käytetty kieli, tavat ja kuka kuuluu ryhmään. Joissakin tapauksissa ryhmään kuulumattomuus voidaan esittää kielteisesti ja ryhmän jäsenet kokevat olevansa jollakin tapaa etuoikeutettuja kuuluessaan ryhmään. Lisäksi jäsenyys luo tunteen siitä, että jäsenet uskaltavat sekä haluavat ilmaista tunteitaan vapaasti. (McMillan & Chavis, 1986, 9) Jäsenyys myös vaatii, että jäsenet uskovat kuuluvansa ja olevansa hyväksytyjä ryhmän jäseniä, jolloin he ovat halukkaita antamaan oman panoksensa ryhmän toimintaan. Jokainen yhteisö on omanlaisensa ja ryhmään liittyvät säännöt ovat ryhmille yksilöllisiä, ryhmällä voi olla myös omia symboleita. Työyhteisöissä tunteiden ilmaisu voi jossain määrin olla rajatumpaa sekä toiminta osittain rajatumpaa organisaation luonteesta riippuen.

Toinen elementti eli vaikuttaminen (influence) merkitsee sitä, että yksilö kokee olevansa tärkeä, merkityksellinen ryhmän jäsen ja pystyvänsä vaikuttamaan ryhmään. Ylipääntään tieto siitä, että yksilöllä on vaikutusta asioihin, motivoi häntä osallistumaan ja vaikuttamaan lisää. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne on siis riippuvaista koetusta vaikuttamisesta. Vaikutus on kaksisuuntaista, sillä yksilöillä on valtaa vaikuttaa yhteisöön, mutta yhteisölläkin on valtaa vaikuttaa jäseniinsä. Vaikutuksen keskusteluun liittyy vahvasti käsitys vallasta, luottamuksesta, ryhmäpaineesta ja sopeutumisesta.

Kolmas elementti integraatio ja tarpeiden täytyminen (integration and fulfillment of needs) antaa jäsenille tunteen siitä, että heidän tarpeensa täyttyvät yhteisön kautta vastaanotettujen resurssien avulla. Näitä tarpeita eivät niinkään ole fyysiset perustarpeet, vaan pikemminkin halutut, arvostetut ja tavoitellut asiat. Yksilöt ovat suhteessa ympäristöönsä, esimerkiksi yritykseensä, ja saavat näin ollen monia palkkioita osallistumisestaan. Yritysympäristössä nämä palkkiot mukaan lukevat rahallisen palkan lisäksi esimerkiksi sosiaalisten suhteiden kautta koettuja tunteita luottamuksesta ja onnistumisista.

Neljäs elementti jaettu tunneside (shared emotional connection) viittaa jäsenten sitoutumiseen ja uskoon, että heitä yhdistää yhteinen historia, paikat ja aika. McMillan ja Chavis (1986, 14) mukaan tunneside on aidon yhteisön määrittelevin elementti ja myöhemmin McMillan onkin kuvannut yhteisön tunnesidettä ja jaettua historiaa sanalla taide (art) (McMillan, 1996, 332.) Tunnesiteen ajatellaan kehittyvän ja vahvistuvan, mitä enemmän jäsenet ovat tekemisissä keskenään, mutta myös vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä. Yhteiset kokemukset ja esimerkiksi kriisitilanteista selviäminen vahvistavat sidettä, kun taas epä tietoisuus ja selvittämättömät asiat saavat heikentää sidettä. Lisäksi, jos jäsenet panostavat ja käyttävät aikaa yhteisön asioihin, luonnollisesti näistä asioista tulee heille merkittäviä. Kun jäsen on käyttänyt aikaa yhteisön asioihin ja saa siitä myönteistä palautetta myönteinen tunneside vahvistuu entisestään.

Myöhemmin McMillan on uudemmassa tutkimuksessaan (1996) jaotellut nämä neljä ulottuvuutta eri tavalla ja nimennyt ne uudestaan neljään kategoriaan, joita ovat henki (spirit), luottamus (trust), vaihdanta (trade) ja filosofia (art). Uudet käsitteet ottavat huomioon yksilötason tuntemukset aiempaa tarkemmin. Alun perin näistä jäsenyys asetti ryhmälle rajat ja tunteen yhteenkuuluvuudesta. Uudella käsitteellä hengestä McMillan haluaa korostaa suhteen ystävyydellistä ulottuvuutta. Ajatuksena on, että yhteisöllisyys on henkilökohtainen yksilön kokemus ja tunne aiempaa rationaalisemman jaottelun sijaan. Jäsenyydessä tärkeää oli rajojen vetäminen ”meidän” ja ”muiden” välille. Kuitenkin henki viittaa ryhmätason sijaan yksilön omaan itsevarmuuteen, yksilöitymiseen ja uskollisuuteen ryhmään kohtaan. Esimerkiksi ystävyys nousee tässä McMillanin uudessa jaottelussa esille. Ystävyuden perusteella yksilö voi verrata itseään muihin, jolloin yksilön on helpompi käsittää myös oma paikkansa. Aikaisemmin rajojen avulla verrattiin ryhmän jäseniä ja sen ulkopuolisia.

Tutkimuksissa nousee esille myös McMillanin (1996) tutkima tunne turvallisuudesta. Turvallisuus on osa luottamusta siihen, että yksilö voi puhua asioistaan muille yhteisön jäsenille tuntien empatiaa, ymmärrystä ja välittämistä (McMillan, 1996, 316.) Uudessa jaottelussa turvallisuus on myös osa henkeä, sitä henkeä, joka sallii empatiakykyisen ja turvallisen ympäristön ryhmässä.

Myös kuulumisen tunne on uuden määrittelyn mukaan entistä yksilötasoisempi. McMillan on ottanut uudeksi näkökulmaksi henkilökohtaisen uskomuksen siitä,

että ”uskon kuuluvani ryhmään” sen sijaan, että kuuluminen positivistinen odotus ”näin käy, kuulun” McMillan (1996, 317.) Vastavuoroisesti ryhmän suunnalta yksilön kohtaa hyväksyntä. Kun yhteenkuuluvuuden tunne on molemminpuolista, jäsenet ovat kiinnostuneempia ja sitoutuneempia (McMillan, 1996, 317).

Luottamuksen käsite kulkee monissa yhteisöllisyyden tutkimuksissa punaisena lankana. Ilman luottamusta aitoa yhteistyötä ei ole. Luottamus on tunne, joka rakentuu toistuvien kokemusten perusteella. Luottamus on myös lähtökohtainen yksilön intuitio, joka saattaa olla läsnä ensihetkestä lähtien. Yhteisöllisyydessä ja ryhmään liittyen luottamuksen rooli on etenkin toiminnan jatkuvuuden takaamisessa. Luottamus on side, joka vallitsee niin ryhmän jäsenten välillä suhteessa toisiinsa, mutta myös ryhmän jäsenten ja ryhmän tehtävän välillä. Jäsenten on luotettava tehtävänsä ja tekemiseensä etenkin työyhteisöissä menestyäkseen.

McMillan (1996, 318–319) väittää, että luottamus kehittyy ryhmän vallankäytön mukaan. Jäsenten on tällöin tiedettävä, kenellä valtaa on ja miten sitä käytetään. Lisäksi väitetään, että luottamus kehittyy oikeudenmukaisuudeksi, kun ryhmässä on olemassa järjestys, päätäntävaltaa ja -kapasiteettia, periaatteisiin perustuvaa valtaa sekä ryhmänormeja (McMillan, 1996, 320). Luottamus ilmenee myös halussa kokeilla ja luoda uutta tietoa, sekä jakaa sitä (Sheng & Hartono, 2015, 99.) Näin ollen luottamus ei ole ainoastaan vallan väline vaan nousee ihmisen luontaisesta hyväntahtoisuudesta ja uteliaisuudesta. Luottamukseen liittyy vahvasti vastavuoroisuuden käsite, sillä luottamuksenkin on toimiakseen oltava molemminpuolista, muuten riskinä ovat ryhmän ongelmat, kuten vapaamatkustaminen ja hyväksikäyttö. Ryhmät toimivat lisäksi yhtenäisemmin, mitä enemmän ryhmässä esiintyy multilateraalista vaikuttamista. Vaikuttaminen ei yhteisössä ole ainoastaan ylhäältä alas tai auktoriteetilähtöistä, vaan vaikuttamista ilmenee monipuolisesti kaikilla ryhmän tasoilla.

Kolmas McMillanin (1996) ulottuvuuksista eli vaihdanta viittaa myös vastavuoroisuuteen. Yhteisön jäsenet olettavat hyötyvänsä jäsenyydestään jollakin tavalla. Palkintona jäsenyydestä ovat perinteisesti esimerkiksi sosiaalisen pääoman hyödyt, menestys, kunnioitus tai status. Nykyään käsitetään entistä enemmän yksilölle tärkeät sosiaaliset kokemukset, innovatiivisuuden parantuminen tai luovuus (McMillan, 1996, 321). Ryhmän välityksellä voidaan myös oppia, ansaita tärkeää tietoa sekä kasvaa.

Myös esimerkiksi Heckscher ja Adler (2006, 30) korostavat, että aitoon vastavuoroisuuteen ei liity konkreettisia oletuksia vaan vaihdanta perustuu luottamukseen, että toisella on hyödyllistä tietoa ja osaamista yhteisen hyvän saavuttamiseksi.

Yksi vaihdannan kohteista on vaihdettu tuki. Ihmisen tarjoavat ja ottavat vastaan toisiltaan tukea tarvittaessa. Tuki ilmenee eri muodoissa sanallisista viesteistä henkiseen läsnäoloon. Toimivassa yhteisössä vaihdanta on tyypillisesti jatkuvaa tarpeiden ja resurssien vaihdantaa ja täyttymistä. Ihmisillä on eri tarpeet, jotka tukevat toisiaan.

Viimeinen McMillanin (1996) ulottuvuuksista on vapaasti käännettynä tulkinnallinen tai ajattelullinen filosofia (*art*). Nimitykseen *art* symboloituu sosiaalisen vaihdannan luoma yhteisön tarina. Tarinaan kiteytyvät yhteisön arvot ja kokemus sekä jaettu tunneside. Kokemusta ei voi olla ilman keskinäistä vuorovaikutusta, jonka avulla myös yhteisöllisyys kehittyy. Vuorovaikutus ja kontakti ovat välttämättömiä yhteisön rakentamisessa, mutta tärkeää on myös kontaktin laatu. Laatuun vaikuttaa tapahtumien läheisyys, koskettavuus ja lopputulos sekä riski ja vaadittu panos. McMillanin (1996) filosofisessa käsitteessä palataan taas yksilötasolta ryhmätasolle, sillä *art* on kaikkien yhteisön kontaktien muodostama tarina, jossa kuitenkin välittyy jäsenten yksilöinä kokema luottamus.

Yksilön kokemuksia ja tunnetta yhteisöllisyydestä voidaan siis tarkastella eri tekijöiden ja yksilön kokemien tunteiden kautta. Psykologinen käsitys yhteisöstä on siis kokemus, joka syntyy yksilön ja ryhmän välisessä toiminnassa (Bishop, Chertok & Jason, 1997, 195). Yhteisöllisyyttä voidaan siis tarkastella yhteisöllisyyden tunteena (sense of community). Tämä moniulotteinen ilmiö käsitetään yleisemmin yksilön kokemuksena, joka rakentuu eri tekijöiden summana. Tunne yhteisöllisyydestä muotoutuu yksilön yhteisöön kohdistuvien tulkintojen, oletuksien, ymmärryksen ja tunteiden kautta. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa myös se, että millainen suhde yksilöllä on kyseessä olevaan yhteisöön. (Uysal, 2016; McMillan & Chavis, 1986.)

Jokaista organisaatiota voidaan kutsua yhteisöksi. Yhteisön muoto kuitenkin vaihtelee ja sen voidaan katsoa määrittävän organisaation hierarkkisuustason perusteella. Kaikissa yhteisöissä ilmenee arvoja, sosiaalinen rakenne organisaation kautta sekä yhteisön

identiteetti. (Heckscher & Adler, 2006) Yhteisöllisyyden rakentuminen edellyttää organisaatiolta ja sen toiminnalta eri tekijöitä. Organisaatiotekijöiden tarkastelu voidaan aloittaa organisaation hierarkkisuudesta. Hierarkialla tarkoitetaan tyypillisesti organisaation virallista rakennetta, joka määrittää toimintasuhteet niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin (Lundholm, Rennstam, Alvesson, 2012, 113). Organisaatiohistorian pohjalta tiedämme, että vahvojen ja monimutkaisten hierarkiarakenteiden aikana on korostunut ”me ja ne” -asettelu johdon sekä työntekijöiden välillä. Kuitenkin organisaatioiden yhteisöllisyydestä puhuttaessa olennaista on, että yhteisöllisyys ilmiönä kattaisi koko organisaation ilman hierarkiatason merkitystä.

Yhteisön arvot luovat pohjan yhteisössä ilmenevälle luottamukselle, joka määrittelee yksilöiden vuorovaikutusta suhteessa toisiinsa. Luottamus vaikuttaa merkittävästi jaetun tiedon laatuun (Chiu 2006, 1885). Arvot puolestaan määrittyvät pitkälti yhteisön hierarkkisyyden perusteella. Hierarkkisessa organisaatiossa yhteisön jäsenet asettuvat organisaatorakenteen määrittelemään rooliin, jolloin jäseniä erottaa statusasema. Eriarvoinen statusasetelma luo jäsenten välille rakenteeseen perustuvaa kunnioitusta, valtaa sekä luottamusta. Ylemmässä hierarkia-asemassa olevalla jäsenellä on legitimizeettiiä valtaa alemmalla tasolla olevia jäseniä kohtaan. Alemman tason jäsenet saattavat kunnioittaa ja luottaa ylemmän tason sanaan, toisaalta suhdetta määrittelee hierarkian sanelema velvollisuus. Monissa hierarkkisissa organisaatioissa rakenne pohjautuu perinteisiin ja organisaation historiaan, jolloin rakennetta, arvoja tai toimintaa ei edes haluta kyseenalaistaa.

Yhteistoimintaan luottavissa yhteisöissä hierarkialle ei ole annettu näin suurta valtaa ja toiminta perustuu jokaisen jäsenen arvokkuuteen, panostukseen sekä samanarvoisuuteen. Yhteisössä esiintyvä luottamus nojaa tähän jäsenten eli työntekijöiden toisten kohtelemiseen samalla tasolla toimivina kollegoina. Jäsenet ovat rehellisiä toisilleen ja valmiita laittamaan oman tietonsa ja taitonsa yhteisen hyvän eteen puhtaasti omasta tahdostaan. Olemassa olevat auktoriteettisuhteet pohjautuvat hierarkian sijasta yhteisiin arvoihin ja rationaaliseen järkeen. Yksilön ajattelu tunnustetaan ja sitä arvostetaan toisin kuin hierarkkisissa yhteisöissä, joissa yhteisö nähdään kollektiivisena kokonaisuutena ilman yksilöllisyyttä. (Heckscher & Adler, 2006, 16.)

Yhteisö on osaltaan myös sosiaalinen rakenne, joka täsmentää yhteisön rajoja suhteessa sen viiteryhmiin, asettaa auktoriteettirajat sekä jakaa työmäärän yhteisön sisällä (Heckscher & Adler, 2006, 16). Mitä hierarkkisempi yhteisö on, sitä mekaanisemmin työ jakaantuu yhteisössä vallitsevien normien perusteella. Organisaatio on tällöin myös riippuvainen yhteisön vertikaalisista suhteista, jotka määrittävät yhteisön sisällä vallitsevaa sosiaalista rakennetta. Yhteistoiminnallisissa yhteisöissä työ jakautuu tyypillisesti kaikkien eri jäsenten välillä niin vaaka-, pysty- kuin ristikkäistasossakin. Hierarkia ei määrittele työn jakautumista vaan se perustuu yhteistoiminnallisiin arvoihin. Luottamus ei riipu joukkoon sopimisesta tai samanlaisuudesta muiden kanssa, vaan tärkeintä on yhteisen panoksen (effort) arvostaminen. Ihmiset yrittävät tukea uusia ja erilaisia ajattelutapoja, jolloin keskiössä eivät ole kiveen hakatut arvot vaan enemmänkin arvojen luomisprosessi. (Heckscher & Adler, 2006, 42).

Yhteisön tehokkuus organisoivana toimintona perustuu siihen, että arvot ja rajat ovat ihmisten omaksumia ja sisäänrakennettuja persoonallisuuksiin ja motivaatiotekijöihin (Heckscher & Adler, 2006, 17). Yhteisöllä on siis identiteetti, joka hierarkkisissa yhteisöissä on sidottu jäsenten statusasemaan. Yhteistoiminnallisissa yhteisöissä identiteetit ovat puolestaan sosiaalisesti rakentuvia ja interaktiivisia, toisistaan riippuvuussuhteessa olevia monimuotoisia kokonaisuuksia. Jokaisella yhteisön jäsenellä on siis mahdollisuus vaikuttaa omalla ajattelullaan koko yhteisön toimintaan.

Jotta yhteisöllisyyttä voitaisiin tietoisesti rakentaa, on ymmärrettävä myös motivaatiotekijöitä ihmisten osallistumisen taustalla. Jian ja Jeffress (2006) tutkivat syitä ja halukkuutta, miksi työntekijät haluavat ylipäättään osallistua tiedon jakamiseen tai luomiseen. Heidän mukaansa syyt voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäiseksi työntekijä saattaa analysoida kustannushyötysuhdetta, toiseksi suhdetta organisaatioon ja kolmanneksi yhteistyöprosesseja, joiden perusteella syntyy myönteisiä tai negatiivisia tunteita yhteistyön tekemistä kohtaan. Heckscher ja Adler (2006, 39–40) perustelevat ihmisten halukkuutta jakaa omaa panostaan organisaation sekä työn rakenteella. Yhteisöllisissä organisaatioissa työ on usein järjestetty vapaamuotoisesti jättäen paljon vastuuta yksilölle itselleen. Tämä *laissez faire* –johtaminen antaa yksilölle vallan toimia oman parhaan näkemyksensä mukaan ilman organisaation rajoitteita, jolloin hän saa myös vastuuta rakentaa omia yhteistyösuhteitaan.

Yhteisöllisyyttä voidaan kehittää perinteisesti erilaisten yhteistyömuotojen kautta. Näitä ovat esimerkiksi tiimi- tai vertaistyöskentely, mentorointi, moniammatillinen yhteistyö, tavoitteellinen työnkierto sekä verkostoituminen (Mäkisalo, 2003.) Käytännössä mitä enemmän työyhteisössä ollaan tekemisissä, sitä paremmin yhteisöllisyydellä on mahdollisuuksia kehittyä. Yhteisöllisyyden kehittymiseen vaikuttaa myös asenteet. Hyvässä yhteisössä yksilöt kunnioittavat toisiaan sallivan asenteen vallitessa. Yhteisön jäsenet ovat uudistusmielisiä, jolloin muutokset ja uuden oppiminen otetaan myönteisesti vastaan. On myös todettu, että vapaus toimia tukee yhteisöllisyyttä, sillä se antaa vapauden kokeilla yhdessä. (Mäkisalo, 2003; Paasivara & Nikkilä, 2010).

Yhteistoiminnallisissa yhteisöissä yhteisön toiminta perustuu siis luottamukseen. Toiminnan seurauksena syntyy etuja, kuten tiedon luomista ja jakamista, mitä edesauttaa vuorovaikutuksen runsaus. Yhteisön jäsenillä ja yrityksellä tulee vuorovaikutuksen lisäksi olla hyvät suhteet, jotta ihmiset pystyvät jakamaan tietoa. (Sheng & Hartono, 2015, 98) Sosiaalisten suhteiden perusteella voidaan myös ennustaa, että yksilöt jakavat tietoa enemmän. Yksilöt uskovat vastavuoroisuuteen, jolloin he jakavat tietoa aktiivisemmin. Yhteisön odotukset tiedon jakamisesta voivat myös parantaa jaetun tiedon laatua, mutta eivät niinkään määrää. (Chiu, 2006, 1885.)

2.2 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys voidaan ajatella osana yrityksen sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa usein puhutaan sosiaalisesta pääomasta ikään kuin yrityksen omistamana konkreettisena asiana. Modernimpi lähestymistapa kuvaa sosiaalista pääomaa jatkuvana prosessina, jonka pääroolissa ovat ihmisten välinen kanssakäyminen ja suhteet. Sosiaalista pääomaa paljon tutkinut Adler (2002; 2014) määrittelee sosiaalisen pääoman konseptin kolmen ulottuvuuden perusteella, joita ovat markkina-, sosiaaliset sekä hierarkkiset sosiaalisen rakenteen suhteet. Näiden yhdessä tuottama arvo on sosiaalista pääomaa.

Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa keskustelut yhdistyvät verkostotutkimukseen. Sosiaalinen verkosto on sosiaalinen rakenne, joka koostuu linkeistä. Sosiaalinen pääoma

sen sijaan viittaa rakenteeseen, sisältöön ja tulkintaan verkoston sosiaalisesta suhteesta (Li 2013; Adler 2002) Sosiaalinen pääoma sijaitsee suhteissa ja siinä on kyse suhteiden sisällöstä, kun taas verkostotutkimuksen perinteiset koulukunnat tutkivat suhteiden rakennetta, vaikka prosessitutkimustakin esiintyy. Sosiaalinen pääoma määritellään myös arvona, joka sisältyy suhteisiin (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243), ja käytännössä helpoimmin ymmärrettävä tapa määritellä sosiaalinen pääoma on kutsua sitä sosiaalisiksi resursseiksi (Adler 2002). Tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän resursseihin ja vaihdantaan.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) ja Tsain ja Ghoshalin (1998) kolme ulottuvuutta sosiaaliseen pääomaan ovat yleinen lähestymistapa tutkimuksiin, jotka on tehty sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Näitä ulottuvuuksia ovat rakenteellinen (structural), suhde (relational) sekä kognitiivinen (cognitive). Rakenteelliseen ulottuvuuteen kuuluvat konkreettiset toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet, suhdeulottuvuudessa päätekijät ovat luottamus, vastavuoroisuus ja identifiointi. Kolmas, kognitiivinen ulottuvuus rakentuu tekijöistä, kuten jaettu kieli ja visio. Kuitenkin on todettu, että useasti eri ulottuvuuksien välillä on päällekkäisyyksiä (Baehr & Alex-Brown 2010, 362).

Osa tutkijoista näkee sosiaalisen pääoman kiteytyvän ajatukseen hyvästä tahdosta (goodwill). Tällä viitataan sympatiaan, luottamukseen ja anteeksiantoon (Adler 2002). Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja jaettu visio osoittavat, että luottamustaso on korkea. Luottamus ilmenee myös halussa kokeilla ja luoda uutta tietoa sekä jakaa sitä. (Sheng & Hartono 2015, 99) Tuloksena on siis myönteinen vaikutus organisaation resursseihin, etenkin sosiaalisen pääoman rakentumiseen tämän organisaation yhteisöllisen toiminnan kautta.

Adler (2002, 26) viittaa tutkimusten eri näkemyksiin luottamuksesta. Luottamus voidaan nähdä yhtäläisenä sosiaalisen pääoman kanssa, sosiaalisen pääoman muotona tai sosiaalisen pääoman lähteenä. Näin ollen on tärkeää määritellä myös luottamuksen rooli. Luottamus on nähty useimmiten tekijänä, joka muodostaa sosiaalisen pääoman (Li ym. 2015; Sheng & Hartono 2015; Baehr & Alex-Brown 2010). Luottamus on siis osa sosiaalisen pääoman suhdeulottuvuutta, jos hyväksi käytetään Nahapietin ja Ghoshalin jaottelua. Luottamus on nähty myös tuloksena hyvästä kommunikoinnista ja syynä tiedon jakamiseen (Sheng & Hartono 2015; Chiu ym. 2006.)

Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata kehänä osana sosiaalista pääomaa. Tutkimuksissa on todettu, että sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys edistävät tiedon jakamista. Tiedon jakaminen vahvistaa koettua tunnetta yhteisöllisyydestä. Verkostojen voidaan katsoa rakentavan yhteisöllisyyttä, mutta toisaalta pelkästään yksilön käsitys jo olemassa olevasta yhteisöllisyydestä saattaa kannustaa häntä edistämään monipuolisempaa yhteisötoimintaa.

2.3 Yhteisöllisyys sosiaalisen vaihdannan teoriassa

Sosiaalinen vaihdanta liittyy läheisesti yhteisöllisyystutkimuksiin. Sosiaalinen vaihdanta on sosiaalisissa suhteissa läsnä oleva ilmiö ja sosiaalisen vaihdannan teoria on yksi vaikuttavimmista konseptuaalisista paradigmoista organisaatiotutkimukseen liittyen (Cropanzano & Mitchell, 2005, 874). Monissa yhteisöllisyyden tutkimuksissa on hyödynnetty sosiaalisen vaihdannan teoriaa tai vähintäänkin päädytty samankaltaisiin tuloksiin. Yhteisöllisyyden tutkimuksissa on havaittu vastavuoroisuuden ja vaihdannan tärkeys ja nämä ovat sosiaalisen vaihdannan teorian kulmakiviä, joten organisaation yhteisöllisyyden tarkastelussa voidaan hyödyntää näkökulmaa ryhmän jäsenten välisestä vaihdannasta. Sosiaalisen vaihdannan teoriassa huomioidaan myös yhteisöllisyyden tutkimuksissa esiin nousevat normit, vastavuoroisuus, vaihdettavat resurssit sekä sosiaalisen vaihdannan suhteet. Esittelen seuraavassa sosiaalisen vaihdannan teorian oman tutkimukseni näkökulmasta.

Sosiaalisen vaihdannan tarkastelu voidaan Cropanzano ja Mitchellin mukaan (2005, 875) rajata kolmeen eri alueeseen. Tutkimuksissa on käsitelty asiaa tutkien vaihdantaa määritteleviä (a) sääntöjä ja normeja, (b) vaihdettavia resursseja sekä (c) vaihdannan pohjalta kehittyviä suhteita. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kaikkia kolmea osaluuetta ja etenkin sitä, miten säännöt ja resurssit mahdollisesti vaikuttavat kehittyviin suhteisiin ja yhteisöllisyyteen.

Sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu ajatukselle, että ihmissuhteet kehittyvät ajan myötä molemminpuoliseksi sitoutumiseksi, johon liittyvät olennaisesti luottamus ja

lojaalisuus. Suhteen kehittymiseksi osapuolten on noudatettava tiettyjä vaihdannan sääntöjä ja normeja, jotka toimivat vaihdantaprosessien ohjenuorana. (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875). Normeja voidaan tarkastella esimerkiksi osapuolten odotusten perusteella.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmäksi sosiaalisen vaihdannan teorian osa-alueeksi voidaan nostaa vastavuoroisuus, sillä tutkimustuloksissa vastavuoroisuus esiintyi olennaisesti yhteisöllisyyttä rakentavana tekijänä. Vastavuoroisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ensinnäkin vastavuoroisuudessa tulokset syntyvät molempien osapuolten yhteisen panostuksen ansioista. Tätä voidaan verrata a) itsenäisyyteen, jolloin tulokset syntyvät yhden osapuolen panostuksella tai b) riippuvuuteen, jolloin tulokset perustuvat toisen panokseen. Näistä puuttuu vaihdannalle välttämätön kaksisuuntaisuus. Vaihdantaa voi tapahtua – ja todellisuudessa tapahtuukin – jatkuvasti eri osapuolten välillä jatkuvissa prosesseissa moniin eri suuntiin. Pelkistettynä vaihdanta ja vastavuoroisuus vaativat vähintään kaksi osapuolta. Toisaalta vaihdanta käsitetään etenkin arkimaailmassa ja kansan uskomuksena tasapainon säilyttämisenä tai hyvänä ”karmana”. Tällöin ei konkreettisesti osata kohdistaa vaihdannan toista osapuolta eikä aavistaa vastavuoroisuuden ajankohtaa, mutta ajatellaan, että kaikki järjestyy lopulta.

(Cropanzano & Mitchell, 2005, 876.)

Ympäristöstä ja yksilöstä riippuen vastavuoroisuus ei aina ilmene ideaalina puhtaana ”hyvänä tahtona”, vaan vastavuoroisuuteen liittyy myös luonnollisia ympäristön normeja tai jopa paineita toimia tietyllä tavalla. Jotkut ovat tottuneempia jakamaan ja arvostavat vastavuoroista vaihdantaa enemmän kuin toiset. Vaihdantaa tarkasteltaessa on siitä syytä huomioida esimerkiksi kulttuuritekijät, yksilölliset erot sekä yhteisön tottumukset.

Vaihdeettavia resursseja on Foa ja Foan (1974, 1980, Cropanzano & Mitchell, 2005, 880) resurssiteorian mukaan kuudenlaisia: rakkaus, asema, tieto, raha, tavarat ja palvelut. Nämä kuusi voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen resurssin partikulaarisuuden (vs. universaalisuus) sekä konkreettisuuden suhteen. Partikulaarisuus eli resurssin yksityiskohtainen tarkkuus vaihtelee sen lähteen perusteella. Esimerkiksi rakkauden arvo vaihtelee rakkauden lähteen mukaan, kun taas raha on tyypillisesti arvokasta lähteestä riippumatta. Konkreettisuus määrittää resurssin arvon sen konkreettisuuden perusteella,

resurssin epäkonkreettisuus tuottaa symbolista arvoa, jota ei voida määritellä objektiivisesti, vaan arvon määrittää subjektiivinen kokemus. Konkreettisesta resurssista esimerkkinä voidaan ajatella tuotteita ja palveluita.

Vaihdannan pohjalta kehittyviä suhteita on monia, etenkin työympäristöissä suhteiksi voidaan laskea esimies-alaisuus, suhde organisaatioon, sitoutuneisuuden tuki, tiimin tuki ja luottamus. (Cropanzano & Mitchell, 2005, 882 – 886). LMX-teoria on näistä yksi tunnetuimmista sosiaalisen vaihdannan muodoista. LMX-teoriassa vaihdanta keskittyy työntekijän ja esimiehen välille. Organisaation ja tiimin tukea on tutkittu painottaen tuen organisaatio- tai tiimilähtöisyyttä. Olennaista tämän tutkimuksen kannalta on, miten koettu organisaation tuki lisää ja rakentaa henkilöstön sitoutumista ja suoritusta. (Cropanzano & Mitchell, 2005, 885–886) Esimiehen tuki on puolestaan tulkittu osittain myös organisatorisen tuon seuraukseksi – mihin organisaatio kannustaa, sitä esimiehet toteuttavat.

Vaihdantasuhteissa on todettu rakentuvan luottamusta, etenkin kun vaihdantasuhteet ovat osapuolia hyödyttäviä. Luottamuksen käsite ilmenee monissa vastavuoroisuuden tutkimuksissa sekä yhteisöllisyyteen liittyen, sillä se osaltaan mahdollistaa vaihdannan, mutta myös rakentuu vaihdannan seurauksena. Luottamus organisaatiossa viestii niin ikään organisaation tasa-arvoisesta sekä oikeudenmukaisesta toiminnasta ja viestinnästä. Luottamuksen on todettu olevan yhteydessä useisiin myönteisiin koettuihin ja tavoiteltuihin arvoihin, kuten työtyytyväisyyteen ja organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (OCB organizational citizenship behaviour) (Cropanzano & Mitchell, 2005, 886.)

2.4 Virtuaalinen yhteisöllisyys

Organisaatioissa kommunikoidaan yhä enenevässä määrin tietokoneen välityksellä. Työntekijät voivat hyödyntää viestinnässä erilaisia viestintäkanavia, kuten pikaviestintää, sähköpostia, keskusteluhuoneita tai blogeja. Näitä viestinnän alustoja on monia erilaisia, mutta kaikkia niitä yhdistää tiedon vaihtaminen ja toisten tukeminen monesti julkisesti. Lisäksi näiden viestintävälineiden kautta viestintä koetaan nopeaksi ja joustavaksi.

Kirjoitettujen viestien lisäksi on mahdollista jakaa tiedostoja, kuvia ja ääntä. Organisaation jäsenet voivat viestintänsä kautta kehittyä virtuaaliseksi yhteisöksi. Tällaisessa yhteisössä jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa ja vuorovaikutuksellaan osallisena toistensa toimintaan. (Uysal, 2016, 181–182.) Tutkimuksissa puhutaan usein tietokonevälitteisestä kommunikaatiosta (CMC) (Quan-Haase & Wellman, 2006, 281).

Virtuaalisella yhteisöllisyydellä on todettu (Blanchard & Markus, 2002, Tonteri ym., 2011) olevan paljon yhteistä yhteisöllisyyden kanssa, mutta myös eroavaisuuksia on. Virtuaalisuus on tässä tutkimuksessa pääosin konteksti, mutta sillä voi olla myös merkitystä itse yhteisöllisyyden substanssin uudelleen ymmärtämisessä. Tonteri ym. (2011, 2216) määrittelevät virtuaalisen yhteisöllisyyden yksilön kokemuksena yhteisöllisestä tunteesta verkkoympäristössä. Blanchard ja Markus (2002) täydentävät määrittelyä virtuaalisen yhteisöllisyyden tuen vaihtamisena, identiteettien luomisena ja tunnistamisena sekä luottamuksen kehittämisenä. Määritelmä perustuu suureksi osaksi perinteiseen McMillanin ja Chavisin (1986) jaotteluun. Blanchard ja Markus (2004) pääsivät kuitenkin tutkimustulokseen, että virtuaalinen yhteisöllisyys keskittyy kasvokkaista viestintää enemmän yksilön suhteisiin eikä yksilön vaikutuksia ole yhtä helposti havaittavissa. Näin käy etenkin, jos viestintä on verkossa anonyymia. Yrityksen sisällä blogeissa ja verkkofoorumeilla kirjoitukset tehdään tosin yleensä nimellisinä, joten yksilön identiteetti korostunee samankaltaisesti kuin fyysisissä yhteisöissä.

Tietokonevälitteisen viestinnän vaikutusta yhteisöön voi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Dystopia-näkökulman mukaan tietokonevälitteisellä viestinnällä on haittaava vaikutus yhteisöön, sillä se katkaisee aidot kasvokkaiset kohtaamiset. Tämän näkökulman mukaan yhteenkuuluvuutta ei voida tuntea voimakkaasti, sillä virtuaalinen viestintä ei välitä äänenpainoja, ilmeitä eikä eleitä. Utopia-näkökulman mukaan vastakkainasettelu tietokonevälitteisen ja kasvokkaisen viestinnän välillä on epäluonnollinen. Sen mukaan tietokonevälitteinen viestintä ei lopeta eikä myöskään korvaa kasvokkaista viestintää, vaan se täydentää muita viestinnän keinoja ja kanavia yksinkertaisuudellaan ja joustavuudellaan. Viestintä on rajatonta ja nopeaa. (Quan-Haase & Wellman 2006, 285–287.)

Tietokonevälitteisen viestinnän keskeisiin piirteisiin lukeutuu viestinnän rajattomat mahdollisuudet paikasta ja ajasta riippumatta. Toiseksi virtuaalista viestintää käyttävät

myös fyysisesti lähekkäin oleskelevat ihmiset, vaikka he istuisivat jopa vierekkäisillä paikoilla toimistossa. Viestintää kuvaa myös globalisaatio, sillä lokaalin viestinnän lisäksi yhteydet ovat usein globaaleja, johtuen organisaation luonteesta tai yhteisistä kiinnostuksista, jotka eivät rajoitu fyysiseen sijaintiin. (Quan-Haase & Wellman 2006, 285.)

Virtuaalisten yhteisöjen ja yhteisöllisyyden virtuaalisen rakentumisen tutkimus on kasvanut teknologiakehityksen sekä käyttöönoton myötä (Blanchard & Markus, 2004; Jackson & Yates, 2007; Uysal, 2016.) Tutkimusten taustalla ovat yleensä perinteiset yhteisöllisyystutkimukset (McMillan & Chavis, 1986; McMillan, 1996; Chavis & Pretty, 1999) ja niissä käytetyt jaottelut. On kuitenkin todettu, että eroavaisuuksiakin löytyy, esimerkiksi näkökulman ja painotuksen osalta yksilön (Tonteri ym., 2011) tai ryhmän (Blanchard & Markus, 2004) yhteisöllisyyden tutkimus vaihtelee. Tonteri ym. (2011) ovat ottaneet selkeämmin tutkittavakseen virtuaalisen yhteisöllisyyden ilmenemisen yksilötasolla, kun taas aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty yhteisön tason sosiaalisiin prosesseihin (Blanchard, 2008; Blanchard & Markus, 2004; Ellonen, Kosonen, & Henttonen, 2007; Roberts ym., 2002). Taulukkoon 3 on koottu virtuaalisen yhteisöllisyyden tutkimuksissa esiinnousseita käsitteitä ja näissä tutkimuksissa esille nousseita tuloksia.

Taulukko 3 Virtuaalisen yhteisöllisyyden tutkimukset.

Käsite	Tutkimustulos
Luottamus (Zhao ym., 2012)	Luottamus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta, tiedon jakamista
Normit (Blanchard & Markus, 2004, 2002; Uysal, 2016)	Normit vaikuttavat käsitykseen yhteisöllisyydestä sekä muihin yhteisöllisyyttä rakentaviin tekijöihin, luomalla yhteisiä toimintatapoja.
Suhde (Blanchard & Markus, 2002)	Jäsenet kokevat yhteisöllisyyttä, sillä he ovat kehittäneet henkilökohtaisia ystävyysuhteita yhteisön kautta. Myös ”tarkkailijat” kokivat olevansa tärkeitä yhteisön toiminnalle.
Tunneside ja kiintymys (Blanchard & Markus, 2002)	Syntyy tiheästä vuorovaikutuksesta, jaetuista kokemuksista ja ongelmista, ajan ja resurssien panostamisesta, henkinen side ja kunnioitus. Kiintymys ryhmään on eri asia kuin kiintymys yksittäisiin jäseniin. Jäsenet kokevat kiintymystä ryhmään eri tunnetasoilla. Ryhmä saatetaan kokea tärkeäksi tai siihen suhtaudutaan neutraalisti. Kiintymyksen kokeminen on suhteessa aktiivisuuteen tai saatuun hyötyyn
Tuki (Blanchard & Markus, 2002; Uysal, 2016)	Ihmisillä on vilpittömän tahto auttaa muita ja tarjota tukea, niin tiedollista kuin henkistäkin. Tuen antamisella sekä sen havainnoimisella on myönteinen vaikutus yhteisöllisyyteen. Tukea jaetaan paljon yhteisön kautta, tiedollinen tuki koetaan tärkeimmäksi, kaikki jäsenet hyötyvät julkisesti jaetusta tuesta.
Tunnistaminen (Blanchard & Markus, 2002)	Yhteisöllisyyden ensimmäinen aste, jäsenet tunnistivat ryhmän muut jäsenet, joten he tunsivat kuuluvansa yhteisöön
Vastavuoroisuus vs. velvollisuus (Blanchard & Markus, 2002; Chiu, 2006, 1885)	Vaihdannan vastavuoroisuus edesauttaa laadukkaan tiedon jakamista, jäsenet saattavat myös tuntea velvollisuutta antaa takaisin yhteisölle, jolta kokevat saaneensa paljon
Vuorovaikutus (McCormack, 2017, Sheng & Hartono, 2015)	Edesauttaa tiedon luomista ja jakamista sekä yhteisöllisyyttä
Yhteenkuuluvuus ja identifikaatio (Blanchard & Markus, 2004, 2002; Tonteri ym., 2011)	Tunne jäsenyydestä luo turvaa, identifioituminen ryhmään. Jäsenet rakentavat itselleen identiteetin kirjoitustensa kautta, raportoivat myös muiden identiteettien havainnoinnista. Toisaalta identiteetti nähdään myös jaettuna sosiaalisena identiteettinä.

Tonteri ym. (2011, 2218) ovat lisänneet aikaisemmin käytettyihin neljään McMillanin ja Chavisin (1986) yhteisöllisyyden dimensioon viidennen sekä muotoilleet dimensiot eri tavalla. Nämä viisi ulottuvuutta ovat tunnustus (recognition of members), identifioituminen (identification), tuki (support), suhde (relationship), tunneside (emotional attachment) sekä sitoutuminen (obligation). Näistä selkeimmin erottuu tuen merkitys. (Blanchard & Markus, 2004, 75–77.) He perustelevat valintaansa näkemyksellään yhteisöllisyydestä enemmän yksilön tunteina ja tulkintoina yhteisöstä. Yksilön tarpeiden täytyminen edeltää virtuaalisen yhteisöllisyyden rakentumista eikä niinkään ole vain yksi sitä rakentavista osista. (Tonteri 2011, 2216.)

Blanchard ja Markus (2004, 2002) ovat tutkineet virtuaalisen yhteisöllisyyden piirteitä sekä prosesseja ja he nojaavatkin tutkimuksessaan vahvasti McMillan ja Chavisin (1986) viitekehykseen. Tutkimuksen tuloksena he toteavat normien vaikuttavan käsitykseen yhteisöllisyydestä. Blanchard ja Markus (2004, 75) mukaan virtuaalisen yhteisöllisyyden kehittymiseen liittyy kolme prosessia tuen vaihdannasta, identifikaatioiden luomiseen ja luottamukseen. Prosessinäkökulma kuvaa ilmiötä muuttuvana eikä täysin vakiintuneena tapahtumana, jossa kuitenkin toistuvat tietyt piirteet. Tuen vaihdanta on prosessina samankaltainen kuin perinteisten yhteisöllisysteoreettikkojen mukaan, mutta identifioitumisen ja luottamuksen prosessin ovat erityisiä virtuaaliselle yhteisöllisyydelle. Nämä kolme prosessia toimivat yhdessä tuottaen yhteisöllisyyttä. Jokainen prosessi voi tuottaa erilaisia tuloksia ja virtuaalisen yhteisöllisyyden ulottuvuuksia, eikä esimerkiksi tuen prosessi rakenna ainoastaan tuen yhteisöllisyyttä, vaan myös esimerkiksi jäsenyyden ja velvollisuuden dimensioita.

Tiedollisen ja emotionaalisen tuen vaihdanta on ehto yhteisöllisyyden rakentumiselle. Kuitenkin jäsenten on luotettava vastaanottamaansa tietoon ja uskottava tuen antajien identiteetteihin. Näin ollen kaikki kolme prosessia tukevat toisiaan. Blanchard & Markus (2004) siis väittävät, että virtuaalinen yhteisö ei ilmene kaikissa verkkoympäristöissä. Virtuaalinen yhteisöllisyys vaatii ilmetäkseen sosiaalisia prosesseja, vaikkakin yleisesti piirteet vaihtelevat yhteisöittäin. Ryhmätoiminnan periaatteet kuten jäsenyys, vaikuttaminen ja intiimiys esiintyvät kuitenkin aina jossain muodossa, niin virtuaalisissa kuin perinteisissäkin yhteisöissä. (Blanchard & Markus, 2004, 76.)

Shengin ja Hartonon (2015, 98) mukaan vuorovaikutuksen runsas määrä edesauttaa

tiedon luomista sekä jakamista. Yhteisön jäsenillä ja yrityksellä tulee vuorovaikutuksen lisäksi olla hyvät suhteet, jotta ihmiset pystyvät jakamaan tietoa. Sosiaalisten suhteiden perusteella voidaan myös ennustaa, että yksilöt jakavat tietoa enemmän. Yksilöt uskovat vastavuoroisuuteen, jolloin he jakavat tietoa aktiivisemmin. Kuitenkin Chiun mukaan (2006, 1885) yhteisön odotukset tiedon jakamisesta voivat parantaa jaetun tiedon laatua, mutta eivät niinkään määrää.

Uysalin (2016) mukaan ihmisten vaihtama tuki voi rakentaa yhteisöllisyyttä merkitsevästi. Tukea voi olla monenlaista, kasvokkain vaihdettavasta palautteesta, tiedosta ja kommentteista virtuaalisesti vaihdettaviin kommentteihin ja sähköpostiviesteihin. Blogien yhteydessä tukea voi olla myös kiinnostuksen ilmaiseminen ja toiselle annetut postausideat. Vaihdanta voi tapahtua kahdenkeskisesti tai koko ryhmän välillä. Myönteinen vaihdanta kahden ihmisen välillä voi vaikuttaa positiivisesti koko ryhmässä koettuun yhteisöllisyyteen.

Blanchard & Markus (2004, 71) ovat jakaneet oman tutkimuskohteensa eli tutkittavan verkkoyhteisön kolmeen eri tyyppiin. He tunnistivat yhteisöstä johtajat (leaders), osallistujat (participants) sekä väijyjät (lurkers). Johtajat ovat ryhmän aktiivisia jäseniä, jotka vaikuttavat toiminnallaan muihin. Osallistujat osallistuvat yhteisön toimintaan, mutta he eivät identifioitu johtajiksi. Väijyjät puolestaan ainoastaan tarkastelevat muiden toimintaa ulkopuolelta ja hyötyvät sisällöstä osallistumatta itse sisällöntuotantoon.

Usein niin sanotun väijymisen arvo unohdetaan, vaikka monissa yhteisöissä nimenomaan väijyjä ovat suurin osuus ihmisistä. Lukemalla muiden tuottamaa materiaalia he antavat arvoa tiedolle, jonka muut ovat luoneet. Väijyminen on etenkin suomenkielisestä kielteisestä konnotaatiostaan olennainen osallistumisen muoto, sillä aktiivisesti lukemalla he oppivat ja ovat läsnä yhteisöllisyyden luomisessa. Tutkimuksissa on todettu, että yhteisöllisyys kehittyy kollektiivisesti koko ryhmässä huolimatta siitä, että varsinaisia panostajia on vain muutama. (Blanchard & Markus, 2004, Nonneke & Preece, 1999, Wellman, 2001). Tonteri ym. (2011, 222) ehdottavat, että passiiviset käyttäjät saataisiin helpommin mukaan käyttämällä tekniikan mahdollistamia ”tykkäyspainikkeita” tai muita arvostelutyökaluja. Näin heidän positiivisuutensa saataisiin konkreettisemmin hyödynnettyä luomaan yhteisöllisyyttä.

McCormackin (2017) mukaan virtuaalisen vuorovaikutuksen alustat synnyttävät kahdenlaista vuorovaikutusta. Kommunikointia syntyy lukijoiden ja kirjoittajan välille, mutta lisäksi lukijat voivat keskustella kirjoituksista keskenään. Vuorovaikutuksen on todettu parantavan yhteisöllisyyden tunnetta. Julkisesti, esimerkiksi blogin kautta, ositettu yhteisöllisyys lisää yhteisöllisyyttä koko yhteisössä. Vaikka yhteisöllistä toimintaa luova ryhmä olisi pieni, se saattaa luoda koko isommalle yhteisölle yhteisöllisyyden tunteen. Esimerkiksi blogikirjoitusten kirjoittajat ovat vain pieni osa organisaatiota, mutta kun kaikilla on mahdollisuus lukea kirjoituksia, ne voivat vaikuttaa myös heihin, jotka eivät ole olleet aktiivisesti luomassa yhteisöllisyyttä (Wellman, 2001). Näin ollen koko organisaatio voi hyötyä vain pienen ryhmän toiminnasta.

Virtuaalisia yhteisöjä kuvaa niiden piirre yhdistää ihmisiä, joilla on yhteiset mielenkiinnon kohteet. Yksilö etsii suuren tarjonnan keskeltä ne ryhmät, jotka vastaavat hänen kiinnostuksen kohteitaan. (Blanchard & Horan, 9) Kiinnostuksen kohteet ovat näissä yhteisöissä yleensä tarkentuneita. Tiedon jakaminen on tyypillistä näille yhteisöille. Jackson & Yates (2007) tutkivat blogien hyötyä ja blogien eli digitaalisen puheen kautta yhteisön rakentamista. Heidän mukaansa blogi auttaa jäseniä jakamaan tietoa ja muodostamaan sosiaalisia suhteita, jotka ajan kuluessa kehittyvät vahvemmiksi siteiksi, lisäävät tunnetta jäsenyydestä ja siten rakentavat yhteisöllisyyttä (Jackson & Yates, 2007, 10).

Aktiivisen lukijoiden ja kirjoittajien välisen vuorovaikutuksen kautta yrityksen blogosfääri voi vahvasti tukea ideoiden vaihtamista. Näin ollen tiedon välitys, omaksunta sekä uuden tiedon tuottaminen voivat lisääntyä, kun tarjolla on blogin kaltainen vuorovaikutusalusta. (Li ym. 2015, 871) Virtuaalisen yhteisöllisyyden tutkimuksissa onkin hyödynnetty sosiaalisen vaihdannan teoriaa (social exchange theory), sillä tutkimuksissa on todettu tuen ja tiedon jakamisen olevan olennainen osa yhteisöllisyyden rakentumisesta. Niin ikään sosiaalisen pääoman tutkimuksissa tunnistettu vastavuoroisuuden käsite ilmenee virtuaalisissa yhteisöissä. Vastavuoroisuutta syntyy, kun yhteisön jäsenet auttavat toisiaan. (Blanchard & Horan, 10)

Virtuaalisilla yhteisöillä on positiivinen vaikutus henkilön ja samalla yrityksen sosiaaliseen pääomaan, sillä yksilöiden sosiaaliset verkostot laajenevat yhteisöjen kautta. Kuitenkaan verkoston laajuus ei yleensä vaikuta merkittävien suhteiden määrään, yleensä

vain pieni osa verkostosta aidosti merkittävä yksilölle. (Blanchard & Horan, 10)

Tonteri ym. (2011) ovat tutkineet, mitä odotettuja hyötyjä virtuaalisen yhteisöllisyyden tunteeseen liittyen on. He jakavat odotukset virtuaalisen yhteenkuuluvuuden hyödyistä neljään osaan, joita ovat kognitiiviset hyödyt, sosiaalisesti yhdistävät hyödyt, henkilökohtaiset hyödyt ja hedoniset hyödyt. Henkilön omat integroivat motiivit eli oman statuksen ja maineen parantaminen yhteisössä ovat yksi syy miksi ihmiset haluavat osallistua yhteisön toimintaan. He saattavat esimerkiksi etsiä tietoa, jota käyttää muissa yhteisöissä, kuten töissä näyttäytyäkseen ammattitaitoisina. (Tonteri ym., 2011, 2219). Ihmiset kirjoittavat itse viestejä odottaessaan niin henkilökohtaista kuin sosiaalistakin integroivaa hyötyä.

Jacksonin ym. (2007) mukaan bloggaajien ja blogiyhteisön monimuotoisuus voi olla tärkeä sosiaalinen etu. He tutkivat blogien hyötyjä ja saivat tuloksena monta eri tekijää. Yritykset ovatkin tunnistaneet nämä hyödyt ja siksi blogien käyttö on lisääntynyt niin runsaasti eri yhteyksissä. Suurimman hyödyn saavat luonnollisesti ne käyttäjät, jotka osallistuvat yhteisön toimintaan eniten. Ahkerilla käyttäjillä on suurimmat ja selkeimmät odotukset siitä, mitä he tulevat saamaan vastineeksi osallistumisestaan yhteisön toimintaan. Jacksonin ym. (2007, 4) mukaan vain harvalla käyttäjistä ei ollut lainkaan odotuksia ja hyvin harva koki blogin täysin hyödyttömäksi. Mielenkiintoista tutkimustuloksissa oli se, että keskivertokäyttäjät kokevat hyödyn lähes samaksi kuin ahkerat käyttäjät. Näin ollen yritykselle hyödyllisintä olisikin luoda blogiyhteisö, joka koostuisi vain ahkerien käyttäjien ytimeistä ja suuresta määrästä keskivertokäyttäjää, ahkerien käyttäjien yhteisön sijaan. Jacksonin ym. (2007) tuloksissa mainitaan myös tämän tutkimuksen keskiössä oleva yhteisöllisyys.

Taulukossa 4 on jaoteltu Jacksonin ym. (2007) tutkimustuloksena saadut bloggaamisen hyödyt. Hyödyt on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan, tiedollisiin hyötyihin, sosiaalisiin hyötyihin sekä muihin hyötyihin. Tärkeimpinä ja selkeimpinä hyötyinä näistä on blogin aikaansaama tiedon sekä palautteen lisääntyminen, yhteisöllisten piirteiden, kuten vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääntyminen sekä henkilökohtainen kehittyminen kohti tehokkuutta ja itseilmaisua.

Taulukko 4 Bloggaamisen hyödyt (Jackson ym. 2007)

Tiedollinen hyöty	Sosiaalinen hyöty	Muu hyöty
Tiedon saaminen/jakaminen	Keskusteluun osallistuminen	Ylöspäin johtaminen
Journaling	Yhteisön rakentaminen	Tehokkaampi työskentely
Ongelmanratkaisu	Kommunikointi	Itseilmaisu
Palautteen saaminen/jakaminen	Yhteistyö	Teknologian korvaaminen
	Perspektiivin saaminen	
	Yrityshengen lisääminen	
	Verkostoituminen	
	Maineen kasvattaminen	
	Uran rakentaminen	

Yhteisön jäsenet kuvailevat verkkoympäristössä viestintää nopeaksi, helpoksi, laajaksi ja vapaaksi. Viestintä tapahtuu ilman byrokratiaa, epävirallisesti, ilman selkeää rakennetta sekä kontekstiin sopivasti. (Jackson ym., 2007, 5) Yhteisön etuna nähtiin yksinkertaisesti kommunikointi itsessään, taustalla ei siis aina ole tavoitetta saavuttaa mitään muuta. Hyödyt liittyvätkin suureksi osaksi sosiaalisen verkoston kasvattamiseen ja kehittämiseen, yksilöllisen kasvamisen lisäksi.

Erityisesti yritysympäristöissä koetaan monesti ongelmaksi sisäinen viestintä ja tiedon levittäminen organisaation kaikille tasoille. Jackson ym. (2007) totesivat tutkimuksessaan blogiyhteisön jäsenten kokevan blogin erittäin hyödylliseksi kanavaksi lisätä yhteisöllisyyttä ja rakentaa yhteisöä. Yksilön kokivat henkilökohtaisen verkostonsa kasvaneen bloggauksen myötä ja siten he kokivat myös oman ammatillisen brändinsä vahvistuneen. Yhteisön jäsenet myös jakoivat blogissa omaa ammatillista osaamistaan ja tämän kautta oppivat muilta uutta tietoa sekä tarttuivat aiempaa enemmän uusiin yhteistyöprojekteihin. Lisäksi yleinen tietämys yrityksestä ja sen toiminnasta lisääntyi luoden henkilöstölle tunteen ”yhdessä tekemisen meaningistä”. (Jackson ym., 2007, 6–7.)

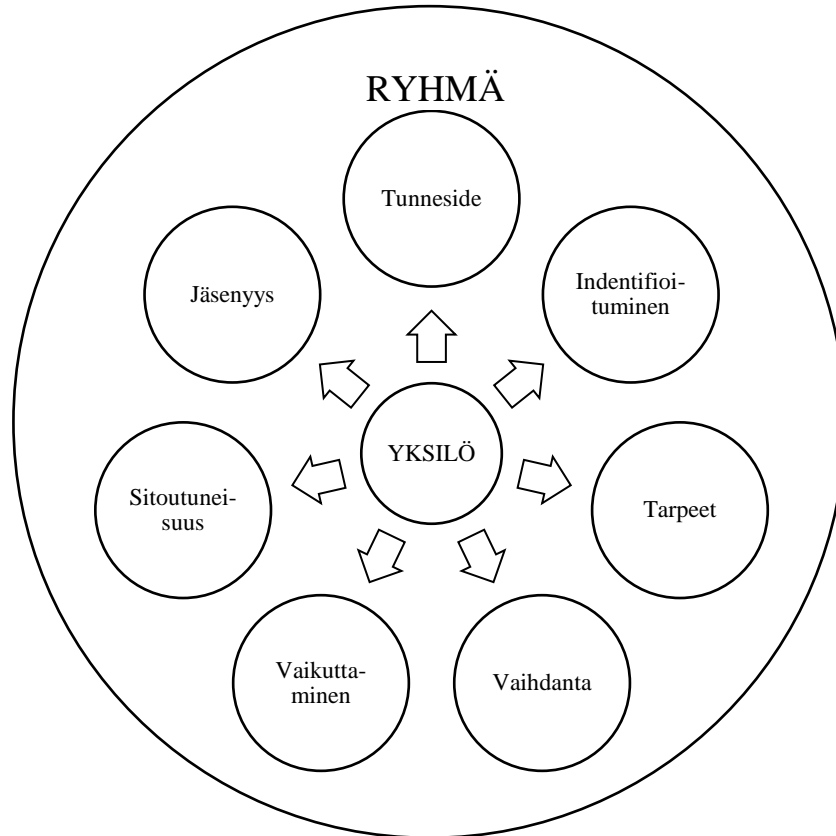
Kuten aiemmin ilmeni, virtuaalinen yhteisöllisyys ei poissulje kasvokkaista viestintää ja verkon ulkopuolella koettua yhteisöllisyyttä. Päinvastoin virtuaaliseen yhteisöllisyyteen vaikuttavat yhteisön johtajien innostuneisuus, jäsenille järjestetyt offline-aktiviteetit sekä nautinnollisuus. Koh ja Kim (2003) saivat tutkimuksessaan selville, että itse asiassa nämä verkon ulkopuoliset tapahtumat vaikuttavat voimakkaammin alkujaan verkko yhteisöihin

kuin tavallisiin offline-yhteisöihin. Voidaan siis päätellä, että verkkoyhteisöt niin ikään kaipaavat myös verkon ulkopuolista kommunikointia, mutta ovat myös vastaanottavaisempia kannustukselle sekä mahdollisia syventymään ainutlaatuisella tavalla.

2.5 Tutkimuksen viitekehys

Tämä luku kokoaa yhteen teoreettisessa viitekehyksessä tiivistyvät tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet (Tuomi ja Sarajärvi, 2004, 18). Tämä tutkimus lähestyy yhteisöllisyyttä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka rakentuu subjektiivisesti yksilön kokemuksena sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ryhmään. Viitekehys pohjautuu yhteisöllisyyden eri ulottuvuuksiin eli tutkimuksissa esiintyneisiin yhteisöllisyyttä rakentaviin tekijöihin. Yhteisöllisyyden rakentuminen pohjautuu vaihdannalle, joka tapahtuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, näin ollen sosiaalisen vaihdannan teoriaa voidaan pitää yhtenä merkittävänä tämän tutkimuksen viitekehysten osana. Organisaatio on vaihdannan mahdollistaja ja eri sosiaalisia resursseja vaihtamalla jäsenten väliset suhteet syventyvät yhteisöllisyydeksi. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden rakentumiseen on yhdistetty lisäksi virtuaalisuus, joka määrittelee vuorovaikutuksen ja siten yhteisöllisyyden rakentumiselle kontekstin.

Kuviossa 2 on esitelty eri yhteisöllisyyden tutkimuksissa esiintyneet yhteisöllisyyden ulottuvuudet, jotka ovat esiintyneet niin perinteisissä kuin virtuaalisen yhteisöllisyydenkin tutkimuksissa. Yhteisöissä, joissa yhteisöllisyyttä esiintyy, nämä ulottuvuudet ilmenevät yksilön kokemuksena ja ryhmän toiminnassa. Tutkimuksessa on huomioitava, että vaihdantaa tapahtuu monella eri tasolla ja vaihdantaa vaikuttavat ryhmä kollektiivisesti sekä yksilön kokemus resurssien luovuttajana sekä vastaanottajana.



Kuvio 2 Yhteisöllisyyden rakentuminen yksilön ja ryhmän vuorovaikutuksessa sekä yhteisöllisyyden ulottuvuudet

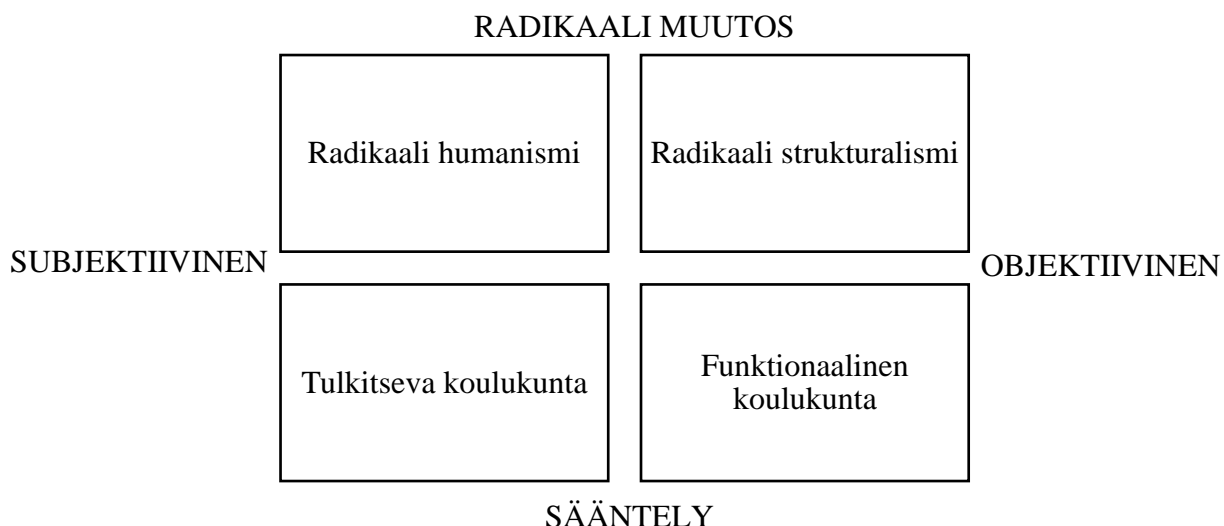
Yrityksissä yhteisöllisyyttä luovat henkilöt, joille työ on tärkeä osa elämää arjen rytmittäjänä. Henkilöt, jotka kokevat saavansa yritykseltä mahdollisuuden hyödyntää taitojaan ja kehittää itseään, haluavat myös tuoda oman panoksensa peliin. Yrityksissä onnistunut yhteisöllisyys siis kiteytyy tähän vastavuoroisuuden ajatukseen. Organisaation sisällä yksilöt viestivät keskenään sekä organisaation kanssa ja jakavat ajatuksia menneestä sekä tulevaisuuden odotuksista. Yhteisöllisyyttä kokevat yksilöt ymmärtävät, että organisaation etu menee edelle, sillä vain jaetun yksilön potentiaalin avulla organisaatio voi yhteisönä hyötyä. Kun yhteisö hyötyy, myös yksilö voi hyötyä ja jäsenet näkevätkin itsensä osana laajempaa kokonaisuutta ja vuorovaikutusverkostoa. Yhteisöllisyyden tutkimuksissa keskitytäänkin selvittämään, onko organisaation jäsenillä avointa ja syvää kommunikointia sekä suhteita. Lisäksi tutkimuksissa selvitetään, toimiiko yritys työntekijöille tärkeänä paikkana kasvaa ja kokea merkityksiä ja yhteyttä. (Uysal, 2016, 184.) Näihin kysymyksiin otetaan kantaa myös tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen kohteena ovat organisaation yhteisölliset suhteet.

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tapaustutkimus ja tulkinnan paradigma

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuskohteena toimii organisaatio. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen on tarkoitus muodostaa kuvaus, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä paremmin. Tutkimuskohdetta on tutkittu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisuuden moninaisuutta on pyritty kuvaamaan, kuitenkin esittäen tutkimusongelma ja sen tulokset selkeästi. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa tiivis näkemys tutkittavasta ilmiöstä tämän tutkimuksen puitteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Tapaustutkimuksen kohteena tutkittu tapaus muodostaa kokonaisuuden; tässä tutkimuksessa tutkittu ilmiö ja tapaus on organisaatiossa ilmenevä virtuaalinen yhteisöllisyys. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuskohteesta on pyritty muodostamaan yksityiskohtainen kuvaus, jossa ilmiötä kuvaillaan tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134–135.) Tarkoitus ei ole luoda suoraan yleistettävää totuutta, vaan tietyn ilmiön ja tapauksen kuvaus ja ymmärrys.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen ja analyysin tulkinnallisuus. Tutkimus rakentuu osittain tutkijan ja aineiston välisenä vuoropuheluna, jossa tutkijan subjektiiviset tulkinnat luovat merkityksiä tutkimusaineistolle. Tulkinnallinen näkemys on tyypillinen laadulliselle tutkimukselle ja se tukee ajatusta siitä, ettei yhtä totuutta ole olemassa. Kyseinen lähtökohta sopii yhteisöllisyyden tutkimukseen, sillä yhteisöllisyys on subjektiivisesti koettu arvo sekä kokemus.



Kuvio 3 Sosiologiset paradigmat ja neljä koulukuntaa (Burrell & Morgan, 1979)

Tulkinnallinen tutkimusfilosofia pohjautuu Burrell & Morganin (1979) paradigmojen nelikenttään. Kyseinen nelikenttä on jaettu subjektiivisuuden ja objektiivisuuden ulottuvuuksien sekä organisaation pysyvyyden ja sosiaalisen sääntelyn voimakkuuden mukaan. Nelikenttä on kuvattu kuviossa 3. Tulkinnallinen näkökulma on siis subjektiivinen ja organisaatio nähdään suhteellisen pysyvänä tulkinnan kohteena, sillä en ole kohdistanut kritiikkiä itse organisaation olemassaololle. Radikaalin ajattelun paradigmoissa korostuu ajattelun kriittisyys, mikä ei tässä tutkimuksessa asettunut merkittävään rooliin. Tätä tutkimusta ohjaava tulkinnallisuus tulkitsee prosessia, jossa yksilöt luovat maailmaa, kun taas radikaalissa humanismissa subjekti nähdään kritiikin kohteena. Radikaali humanismi pohjautuu saksalaiseen idealismiin, joka voidaan asettaa positivistisen materiaalista ajattelua vastaan.

Tässä tutkimuksessa tulkinnallisuus ilmenee tapana käsitellä tutkittua ilmiötä sosiaalisesti rakentuvana ilman yhtä oikeaa totuutta. Tutkimusprosessissa olen lähestynyt ilmiötä ymmärtäen oman tutkijan subjektiivisen roolini, jossa olen käynyt jatkuvaa vuoropuhelua aineiston kanssa. Näin ollen omat subjektiiviset käsitykseni voidaan osaltaan ajatella vaikuttaneen analyysiin ja tutkimustuloksiin. Lisäksi jokaisen tutkimukseen osallistuneen yksilölliset ajatukset ja kokemukset koetaan arvokkaiksi ilmiötä rakentaviksi tekijöiksi.

3.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysillä tarkoitetaan kielenkäytön tutkimista puhekäytänteiden ja puhetapojen eli diskurssien kautta. Diskurssianalyysin avulla tarkastellaan puheessa ilmeneviä merkityksiä. Puhe ei ole itsessään merkityksellistä, vaan puheen merkitys syntyy vuorovaikutuksessa suhteessa muuhun, toisiin teksteihin tai toisten tekstien synnyttämään puheeseen. Diskurssit ovat siis jaettuja ja sosiaalisia sekä vuorovaikutuksessa syntyviä. Sosiaalinen ja historiallinen konteksti luovat pohjan diskursseille. (Pynnönen, 2013, 6.)

Diskurssianalyysiä voidaan tehdä eri tarkkuustasoilla yksittäisistä ilmaisuista ja lauseista, suurempiin kokonaisuuksiin, kuten kielen ja sosiaalisen ympäristön välisien suhteiden analysointiin. Tämä onkin olennaisin jako tämän tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa keskiöön nousevat puheen kautta luodut merkitykset, sillä yhteisöllisyys on usein kokemusten kautta rakentunut subjektiivinen tunne, jota vahvistetaan luomalla merkityksiä puheeseen. Diskurssin tutkimus voidaan siis ymmärtää sosiaalisen tekstin tutkimukseksi, jossa puhe ja kirjoitettu teksti ovat sosiaalisessa toimintakontekstissa ja diskurssi on sosiaalista vuorovaikutusta. Tämän näkemyksen mukaan diskurssit ovat jossain määrin irrotettavissa kontekstista ja niiden puhuttu, tekstuaalinen luonne korostuu. Toinen lähtökohta tutkimukselle näkee diskurssit laajempina sosiaalisen todellisuuden järjestelminä, jotka rakentuvat sosiaalisten tekojen kautta. Ajatukset ja ideat ovat sellaisenaan sosiaalisesti konstruoituneita eli diskursseja. (Pynnönen, 2013, 7.)

Tämä tutkimus asettuu pääosin Pynnösen esittelemän ensimmäisen lähestymistavan alle, sillä tutkimuskonteksti on rajattu yhteen organisaatioon eikä tutkimuksessa ole huomioitu yhteiskunnallisten diskurssien vaikutuksia. Lisäksi analysoinnissa keskitytään osittain diskursseihin ja subjektiivisiin ilmaisiin, jotka sellaisinaan rakentavat yhteisöllisyyttä.

Pynnönen (2013, 25) jakaa diskurssianalyysin tasot kolmeen osaan, joita ovat tekstin tulkinnan ja kriittisyyden tasot. Tekstuaalisessa diskurssianalyysissä keskitytään vahvasti yksityiskohtaiseen tekstin analysointiin. Tuloksena on kuvaileva analyysi, jossa konteksti ei nouse merkittävään rooliin. Tulkitsevassa diskurssianalyysissä otetaan huomioon laajempi konteksti tekstin lisäksi, jolloin analyysissä huomioidaan myös sosiaalisen

todellisuuden rakentamisprosessit. Kolmas diskurssianalyysin tasoista on kriittinen diskurssianalyysi, jossa korostuu teorian rooli, sillä tutkija analysoi aineistoa kriittisesti suhteessa kontekstiin sekä teoriaan.

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on lähimpänä tulkitseva diskurssianalyysiä, sillä huomio keskittyy prosesseihin, joilla puheen kautta luodaan merkityksiä sekä rakennetaan siten yhteisöllisyyttä. Tämän tutkimuksen lähestymistapa on siten vahvasti aineistolähtöinen eikä teorian merkitys ole yhtä merkittävässä roolissa kuin kriittisen diskurssianalyysille olisi tyypillistä.

Diskurssianalyysi on moniulotteinen ja eri tavoin käytetty analyysin väline sekä tutkimuksellinen näkökulma. Diskurssianalyysin käyttö vaihtelee, mutta usein se on tutkimuksessa syvällä kulkeva ajattelutapa, teoreettinen viitekehys (Jokinen, 2016). Diskurssianalyttisissa johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa diskurssit käsitetään vakiintuneiksi puhekäytännöiksi, jotka rakentavat diskurssin kuvaamaa ilmiötä (Pynnönen, 2013). Nämä toistuvat puhekäytännöt nousivat tässä tutkimuksessa keskiöön vakiintuneina merkityksellisinä ja kontekstiin sidottuina diskursseina.

”Toimitusjohtajakin tunnustaa ihan avoimesti, ettei hän ihan aina ihan kaikkea tiedä, et voi olla ihan pihalla asioista. Hänkin on vaan ihminen ja se näkyy sieltä läpi.” (H6)

→ avoimuus → haavoittuneisuus → inhimillisyys

Haastateltavat kertoivat toistuvasti, miten Slack-keskusteluissa keskustellaan avoimesti, jokainen on tittelistään huolimatta samalla viivalla. Inhimillisyyden ulottuvuus ilmeni siinä, että avoimuuteen liittyi vahvasti rehellisyys ja luottamus siitä, että uskalletaan tuoda oma haavoittuvaisuus tai tietämättömyys esille. Analyysi aloitettiin tarkastelemalla ja etsimällä yhteisöllisyyden teoriassa esitettyjä piirteitä ja teemoja aineistosta. Sen jälkeen aineisto käytiin teemoittain läpi pohtien kontekstiin liittyviä merkityksiä soveltaen tulkinnallista diskurssianalyysiä.

3.3 Sosiaalinen konstruktionismi

Diskurssianalyysi yhdistetään usein sosiaaliseen konstruktionismin tieteenfilosofiaan,

sillä molempiin kiteytyy ajatus merkitysten rakentumisesta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä onkin lähestytty sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Kyseinen tulkinta on luontainen laadulliselle tutkimukselle ja ajatukselle yhteisöllisyydestä ihmisten kokemuksena, joka rakentuu vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen kontekstina ovat virtuaaliset työkalut.

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimuksellinen viitekehys, joka perustuu postmoderniin tulkinnan näkökulmaan, jossa käsitetään ymmärrys maailmasta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvana. Sosiaalinen todellisuus siis rakentuu sosiaalisessa, kielellisessä vuorovaikutuksessa ja ihmisten tulkinnoissa. Sosiaaliseseen konstruktionismiin liittyy ajatus siitä, ettei ole olemassa vain yhtä totuutta, vaan todellisuus on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus ja tulkinta ja näistä tulkinnoista rakentuva verkko. Tieto rakentuu siis ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa suhteessa paikkaan, historiaan ja kulttuuriin (Burr, 2003, 158.) Sosiaalisesti konstruoituneen luonteensa vuoksi tieto ei siis ole pysyvää, vaan jatkuvasti sosiaalisissa prosesseissa kehittyvää.

Taulukko 5 Tutkimusfilosofia

Ontologia	Ei yhtä totuutta, yksilön kokemus
Epistemologia	Tieto rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa

Sosiaalinen konstruktionismi ymmärtää kielen sosiaalisen toiminnan muotona, joka luo määritelmiä ja muokkaa toimintaa. Maailma rakentuu, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, keskiöön nousevat siis jokapäiväiset suhteet ja kieli. (Gergen, 1999, 2–4). Yhteisöllisyys rakentuu siis virtuaalisessa kontekstissa jatkuvissa diskursseissa ja sosiaalisessa todellisuudessa. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen konstruktionismi toteutuu lähtökohtana tutkimusaineiston tulkinnalle. Aineisto pohjautuu haastatteluihin sekä blogiteksteihin, jotka jo sellaisenaan ovat subjektiivisia kokonaisuuksia.

Sosiaalista konstruktionismia määrittelevät neljä pääpiirrettä (1) kriittisyys

itsestäänselvyyksiä kohtaan (2) käsitysten suhde historiaan ja kulttuuriin (3) tiedon rakentuminen sosiaalisissa prosesseissa (4) tiedon ja sosiaalisen toiminnan yhteys (Burr, 2003, 2–5). Tämä tutkimus on pyritty toteuttamaan sosiaalisen konstruktionismin puitteissa niin, että tutkittavan ilmiön tarkastelussa on annettu rooli yksilöiden kertomuksille suhteessa yhteisiin kokemuksiin ja organisaation kulttuuriin. Yhteiset kokemukset ja organisaation käytännöt ovat osaltaan konteksti, joka asettaa puitteet sosiaaliselle toiminnalle. Tutkimuksessa on huomioitu yhteisöllisyyden rakentuminen puheessa ja ihmisten välisessä toiminnassa sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

3.4 Aineiston kerääminen

Virtuaaliseen yhteisöllisyyteen liittyen on suoritettu niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin tutkimuksia eri menetelmin ja lähestymistavoin. Osa tutkimuksista on keskittynyt virtuaalisten yhteisöjen toiminnan kuvaamiseen, esimerkiksi blogien lukemisesta ja aktiivisuuteen liittyen. Tällaisissa tutkimuksissa on tehokasta käyttää aineiston keruussa kvalitatiivisia tutkimuksia, jotta aineisto on mahdollisimman laaja ja luotettava. Kuitenkin tässä tutkimuksessa yhteisöllisyys on yksilön sekä ryhmän kokemus ja tunne, konstruktivisesti rakentunut ilmiö, jota ei voi luonnollisesti rajata tai mustavalkoistaa. Näin ollen tutkimustuloksiin on haettu syvyyttä ja kokemusnäkökulmaa keräämällä aineisto haastattelemalla. Haastatteluiden avulla on mahdollista tutkia tiettyä tapausta ja kohderyhmää, tietyn kontekstin ilmiötä ja näin tulokset ovat tapauskohtaisia sekä ainutlaatuisia.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös, kun tutkittava ilmiö tuore (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 35). Virtuaalisuuden käsite luo tutkimukseen välittömän muutoksen ja muuttuvuuden ulottuvuuden teknologiakehityksen ansiosta. Haastattelun avulla päästään lähelle tutkimuskohdetta, tässä tapauksessa haastateltavien henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia. Haastateltavat ovat tutkimuskohteen suhteen asiantuntijoita, sillä heille tutkimuskohde on arkipäivää ja jokapäiväistä toimintaa. Haastattelut syventävät siis tietämystä ja mahdollistavat yrityksen sisältä saatavien kokemusten monitahoisuuden.

Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelua, jotta haastateltaville olisi täysi vapaus kertoa henkilökohtaisista mielipiteistään, tunteistaan ja kokemuksistaan. Tutkimuksessa

haluttiin luoda kuvattavasta ilmiöstä todellinen kuva luonnollisten tilanteiden kautta ja päästää tutkittavien ääni kuuluviin. Teemahaastattelu ei aseta haastattelulle tiukkoja rajoja eikä ohjaa haastattelua liikaa, vaan jättää ajatukselle tilaa kulkea. Kuitenkin ennalta määrättyjen teemojen ansiosta varmistetaan, että haastattelija saa tutkimukselleen merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 35). Haastateltavat ihmiset kertovat ajatuksiaan ja kokemuksiaan subjektiivisesti luoden merkityksiä aktiivisesti tutkittavalle ilmiölle. Haastattelijan tehtävänä on antaa sopivia virikkeitä ja tilaa haastateltavan ajatusten konstruomiselle. Haastateltavat saivat teemahaastatteluissa kertoa suhteellisen vapaamuotoisesti omista näkemyksistään, jotta tutkimus täyttäisi mahdollisimman hyvin laadullisen tutkimuksen inhimillisyyden.

Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää Goforen työntekijää. Suurin osa haastatelluista on joskus kirjoittanut Goforen blogiin. Haastattelujen kautta oli tavoitteena ymmärtää työntekijöiden käsitystä yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta yrityksen käytössä olevissa virtuaalisissa työkaluissa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuskohteena on suhteellisen pieni, harkinnanvarainen otanta, sillä tärkeintä on pystyä tällöin keskittymään syvempään ja laadukkaampaan tutkimukseen. (Eskola & Suoranta, 2014, 18.) Haastatteluaineisto kerättiin kesä-syyskuussa 2017 Tampereella ja Helsingissä. Tutkimuksessa käytetään blogitekstejä vuosien 20xx-20xx ajalta.

Haastattelun teemarunko löytyy liitteenä 1. Jokaisessa haastattelussa on käsitelty samoja teemoja, mutta teemojen käsittelyjärjestys vaihteli haastattelutilanteissa luontevasti tilanteen mukaan. (Hirsjärvi ym., 2007, 160; Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48.) Haastattelun teemat perustuvat yhteisöllisyystutkimuksessa käytettyihin jaotteluihin. Tarkastelussa on työntekijöiden näkemykset ja kokemukset sisäisestä keskustelufoorumi-Slackista sekä blogista.

Haastatteluaineiston lisäksi tutkimusaineistoa ovat haastateltavien henkilöiden kirjoittamat blogitekstit. Blogitekstit on julkaistu Goforen nettisivuilta löytyvässä julkisessa blogissa. Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty blogikirjoituksia, jotka pääasiassa käsittelevät yrityksen johtamista sekä yrityskulttuuria, teknisiä ratkaisuja esittelevät tekstit eivät olleet analysoitavina, vaikkakin niiden tiedon jaollinen merkitys otettiin huomioon.

Tutkimuksessa käytetyt haastattelut on kerätty taulukkoon 6. Yhteensä analysoituja haastatteluita suoritettiin 9, joista litteroitua aineistoa saatiin 94 sivua (riviväli 1, fontti 12). Haastatteluun osallistuneiden vastaukset ovat nimettömiä. Tämän lisäksi analysoitavia blogitekstejä oli 43 sivua, blogitekstit on taulukoitu Liitteessä 2.

Taulukko 6 Haastattelut

Haastateltava	Ajankohta	Paikkakunta	Kesto
H1	16.6.2017	Tampere	59:30
H2	19.6.2017	Tampere	50:50
H3	20.6.2017	Tampere	58:10
H4	27.6.2017	Tampere	01:05:20
H5	29.6.2017	Tampere	01:03:55
H6	7.7.2017	Tampere	42:59
H7	28.8.2017	Helsinki	52:58
H8	31.8.2017	Helsinki	40:45
H9	6.9.2017	Helsinki	46:02

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluaineisto on käsitelty nimettömänä kunnioittaen haastateltujen yksityisyyttä. Tutkimuksen kohteena on organisaatio kokonaisuutena. Yhteisöllisyys muodostuu niin ryhmässä kuin yksilön kokemuksena konstruktivisesti rakentuen toimijoiden välillä, joten haastatteluaineistossa on pyritty huomioimaan ilmiön moniulotteinen ja kompleksinen luonne.

Litteroin eli muutin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon, jotta aineiston käsittely ja analysointi olisi helpommin hallittavissa. (Koskinen ym., 2005, 317). Aineiston ensimmäinen analysointi tapahtui jo aineistoa kerätessä ja myöhemmin litteroidessa. Tutkija prosessoi tietoa aina sitä käsitellessään ja tärkeimmät ajatukset sekä ideat kirjasiin ylös jo tässä vaiheessa.

Haastatteluaineiston analysointimetodina on käytetty temaattista analyysia. Temaattiselle

analyysille eli teemoittelulle tyypillisesti haastatteluaineistosta poimittiin yhteisiä kokonaisuuksia ja piirteitä, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 4.3. Teemoittelu on perinteinen, yksinkertainen ja yleensä ensimmäinen tapa tutkimuksen analysointiin (Eskola & Suoranta, 2014, 175.) Teemoittelun avulla tutkimuskohteesta on mahdollista luoda kokonaiskuva, sillä teemoittelussa keskitytään siihen, mitä on kerrottu. Kun aineistosta on teemoittelun avulla koottu yleinen käsitys, voidaan analyysia syventää tulosten syihin yhteyksiin, tapoihin ja merkityksiin.

Teemoittelun lisäksi aineistoa käsiteltiin tyypittelemällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tyypit yksinkertaistaa samankaltaiset vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla ilmiötä on helpompi ymmärtää (Eskola & Suoranta, 2014, 182.) Käytännössä teemoittelu ja tyypittely alkoivat lukemalla litteroitu aineisto läpi useaan kertaan samalla alleviivaten teemoja, jotka toistuivat haastatteluissa tai jotka olivat olennaisia tutkimuskohteelle. Muodostin usein toistuvien käsitteiden perusteella miellekarttoja sekä listoja, joihin keräsin myös toistumismääriä validoidakseni teemojani. Goforelaisten puheessa ilmeni paljon samoja sanontoja ja sanoja, joihin kiinnitin huomioita ja liitin havaitsemieni teemojen yhteyteen.

Aineistosta ilmeni organisaation puheessa toistuvia ilmiöitä, joita koottiin tyypittelyn ja teemoittelun avulla. Analysoinnissa on sovellettu diskurssianalyttista ajattelua, sillä aineistossa ilmeni puheessa toistuvia käsitteitä, joille oli luotu merkityksiä yrityksen sisäisessä puheessa. Nämä merkitykset tiivistyivät myös julkisissa blogikirjoituksissa, joiden perusteella diskursseja on käsitelty tiivistävästi luvussa 4.4.

4 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTUMINEN VIRTUAALISESTI

Tässä luvussa esittelen virtuaalisen viestinnän toteutumista Goforella. Haastatteluaineiston pohjalta saatuja tuloksia käsittelen erityisesti luvuissa 4.2–4.4. Luku 4.1 esittelee tutkimuskohteen ja kontekstin sekä Slackin työkaluna. Luku 4.5 tiivistää lukujen 4.2–4.4 diskurssin blogitekstien kautta. Käsittelen tuloksien perusteella yhteisöllisyyden rakentumista tämän kappaleen viimeisessä luvussa 4.6.

Taulukko 7 Haastatteluissa esiintyneet piirteet

Oma rooli vs. muut	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H9
Tunteet	H2, H3, H4, H5, H7, H8
Merkityksellisyyden tunne	H2, H3, H4, H5, H6, H8
Tasa-arvoinen yhteisö	
<ul style="list-style-type: none"> • Yhdenmukaiset mahdollisuudet 	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
<ul style="list-style-type: none"> • Arvostus 	H5, H6, H7
<ul style="list-style-type: none"> • Kiittämiskulttuuri (Praise) 	H1, H3, H4, H8
Avoimuus	H2, H3, H6, H9
Yhteistyö /päättöksenteko	
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen 	H1, H2, H4, H5
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmanratkaisu 	H2, H3, H4, H5, H6
Vaihdanta	
<ul style="list-style-type: none"> • Ajankohtainen tieto ja ammattitaito 	H1, H2, H3, H4, H5, H6
<ul style="list-style-type: none"> • Tuki/apu 	H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8
<ul style="list-style-type: none"> • Palautteenanto 	H1, H3, H5, H6, H8

Taulukossa 7 on esitelty tutkimusaineistosta esille nousseet piirteet. Taulukkoon on koottu ne haastattelut, joissa suoraan esiintyivät kyseiset piirteet. Taulukossa esiteltyjen piirteiden perusteella on rakennettu kolme diskurssia, jotka toistuivat Goforelaisten puheessa. Inhimillisyyden diskurssi kokoaa alleen organisaatiossa toistuvan puheen jokaisen tärkeydestä omana itsenään, arvostuksen ja avoimuuden, jota jatkuvasti

puheessa tuodaan esille. Inhimillisyys on yleisarvo positiivisen ajattelun ja avoimuuden korostamiselle, yksilöiden merkitykselle omina itsenään sekä näiden voimakkaiden yksilöiden yhtymisen merkitykselle. Mahdollistamisen diskurssi käsittelee Goforen yhteistyömallin ja ongelmanratkaisun, jotka toimivat joukkoistamalla päätöksenteon koko organisaatiolle. Päätöksenteko kiteytyy ajatukseen siitä, että kaikille on annettu mahdollisuus osallistua halutessaan. Kolmanneksi yhteisöllisyys koetaan rakentuvan sosiaalisissa suhteissa vaihdannan kautta. Näissä suhteissa ilmenee jatkuvaa vaihdantaa, jota vahvistetaan puheessa luoden vaihdannasta Goforen yrityskulttuurille merkityksellisen toimintamallin.

4.1 Slack työkaluna

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Gofore Oy. Gofore on asiantuntijayritys, joka kutsuu itseään tulevaisuuden sähköisten palveluiden kehittäjäksi. He mainitsevat verkkosivuillaan missiökseen maailman muuttamisen paremmaksi digitalisaation keinoin ja työkuultuuria uudistamalla. *”Olemme innoissamme uudesta digitaalisesta aikakaudesta, joka tarjoaa jatkuvaa uuden kokemisen ja synnyttämisen riemua. Toiminnallemme on ominaista huippuasiantuntemus, ripeys, aito vuorovaikutus sekä jatkuva, kannattava kasvu.”* Gofore suunnittelee ja rakentaa sähköisiä palveluita yhdessä asiakkaidensa kanssa, joita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriö, Opetushallitus, Liikennevirasto, Verohallinto, Fonecta ja Alma Media. (Gofore.com)

Gofore on perustettu vuonna 2002 ja nykyään työntekijöitä on Helsingissä, Jyväskylässä ja Tampereella yli 200. Gofore valittiin Suomen parhaaksi työpaikaksi sekä Euroopan toiseksi parhaaksi Great Place to Work 2017 –tutkimuksessa. Yrityksen liikevaihto on n. 27,5 miljoonan euroa. Vuonna 2017 Gofore listautui pörssiin ja on saanut paljon mediahuomiota menestyksellään (Aamulehti, Helsingin Sanomat, Kauppalehti). Keväällä 2017 Gofore myös osti alan johtavan palvelumuotoiluyrityksen Leadinin, jonka myötä toiminta kansainvälistyi ja yrityksen viralliseksi kieleksi vaihdettiin englanti.

Goforen sisäinen viestintä käydään valtaosin Slackissä, joka on pikaviestintäsovellus. Slackin kautta on mahdollista myös pikaviestiminen kahden tai useamman henkilön välillä, videopuhelut sekä keskustelu yleisillä tai projektikanavilla. Slack on goforelaisten

sisäinen keskustelufoorumi, jonne työntekijät kirjoittavat ideoitaan ja ajatuksiaan – mitä tahansa mieleen juolahtavaa. Muut voivat sitten kommentoida toisten jakamaa sisältöä. Slackissa on mahdollisuus perustaa erilaisia kanavia mielenkiinnonkohteiden tai työprojektien perusteella. Kanavat ovat joko avoimia tai salattuja. Keskustelu on aktiivista niin työn, työkuultuurin ja vapaa-ajan toiminnan parissa. Monet goforelaiset kertovat käyttävänsä Slackia aktiivisesti vuorokaudenajasta riippumatta. Slackissa on mahdollisuus tarkastella historiadataa, sillä haun avulla historia on kaikkien saatavilla. Slack soveltuu yrityskäyttöön, asiantuntijayritykseen ja ammattitiedon jakamiseen sen sosiaalisten hyötyjen lisäksi.

Goforen blogia on kirjoitettu vuodesta 2010. blogissa on eri kategorioita, joista Muotoile ja Rakenna keskittyvät ammatillisen osaamiseen, Johda-kirjoitukset kertovat asioista johdon näkökulmasta ja Gofore Crew –kirjoitukset ovat kaikkien goforelaisten työntekijöiden kirjoituksia sekalaisista aiheista päivittäisestä työstä tyky-päiviin.

Blogia kirjoitetaan työntekijöiden omasta tahdosta ilman tarkkaa suunnitelmaa aiheista. Jokainen työntekijä saa kirjoittaa blogiin. Työntekijä kirjoittaa haluamastaan aiheesta blogikirjoituksen ja julkaisee sen ensin sisäisessä verkossa. Näin muut saavat kommentoida ja antaa palautetta ennen kirjoituksen julkista julkaisua. Blogi toimii siis vahvasti sparrausperiaatteella ilman tarkoin määriteltyjä ohjeita ja valvontaa. Blogin julkaisuprosessissa hyödynnetään yritykselle tyypillistä joukkoistettua toimintaa, sillä työyhteisö pääsee kommentoimaan ja antamaan palautetta kirjoituksesta ennen sen virallista julkaisua. Kirjoittajat saavat jokaisesta kirjoituksesta pienen rahallisen bonuksen. Blogiin liittyen Gofore tarjoaa työntekijöilleen koulutusta ja materiaalia, joissa kerrotaan blogikirjoittamisen perusteista, ideasta ja tyypillisestä rakenteesta. Tämä neuvona niille, joilla ei ole vahvaa kokemusta kirjoittamisesta.

Goforen organisaatorakenne on matalahierarkkinen ja organisaation toiminnassa korostetaan itseohjautuvuutta. Yrityksen tärkein arvo on olla ”*paras työpaikka jokaiselle goforelaiselle. Työkalujamme tehtävän täyttämässä ovat luottamus, läpinäkyvyys ja avoimuus. Uskomme, että fikset ihmiset tekevät fiksuja asioita ja yhdessä saamme aikaan entistä hienompia, maailmaa muuttavia asioita.*”. Kulttuurissa siis korostuu läpinäkyvyys ja yhdessä tekeminen sekä jatkuva kehitys. Työntekijöitä palkitaan ja kiitetään avoimesti ja työntekijöiden yhtenäisyyttä korostetaan jakamalla Gofore-reppuja ja muita tuotteita,

jotka toimivat konkreettisina symboleina yritykselle. Organisaatio on omin sanojensa mukaan ketterä ja moderni teknologia-alan yritys, jossa luotetaan asiantuntijoihin ja monikolliseen johtamiseen (Gofore.com). Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten perusteella Slackia työkaluna sekä sen käyttöä, aktiivisuutta ja tyyppillistä toimintaa Goforella.

Slack ja muut internetiä vaativat työkalut ovat ennen kaikkea alustoja, jotka mahdollistavat viestinnän ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijät kokevat, että Slackilla on merkittävä yhtenäistävä vaikutus etenkin eri paikkakuntien työntekijöiden välillä, mutta myös samalla paikkakunnalla työskentelevillä on eri aikatauluista huolimatta aina työyhteisö lähellään, kuten H2 kuvaa: *”Mun mielestäni se tuo semmosta että kun mä tuun kohtuullisen aikasin yleensä aamulla töihin ja täällä on tyhjä toimisto, niin yleensä silti Slackissa on jo aina ihmisiä. Oli ne sitten jossain toisella toimistolla tai jotain muuta niin pääsee periaatteessa välittömästi yhteisöön kiinni.”* (H2)

Työntekijät eivät koe Slackin käyttöä aina työnteoksi, vaan vapaa-ajalla käyttö on verrattavissa Facebookin kaltaiseen sosiaalisen median yhteisöön. Slackia voidaan hyödyntää yrityksen onboarding-prosesseissa, joilla työntekijä omaksuu uuden yrityksen tavat ja kulttuurin. Haastateltava H6 on ottanut omalle vastuulleen yhteisöön sisäänkäynnin ja käyttää Slackia myös vapaa-ajallaan: *”Mä olen vielä tuore Goforella, niin mä seuraan sitä myös iltasin, kun mä oon ihan siviilielämässä. Mulla on myös kotikoneella Slack, jossa mä käyn silloin tällöin ihan niin kuin mä käyn sosiaalisessa mediassakin. Toimii kotona ihan samalla tavalla. En mä koe sitä työksi enää, että mä seuraan jotain keskustelua. Se on hauskaa.”* (H6)

Slack toimii myös linkkien ja tiedotteiden jakamiskanavana. Tällöin tieto on helposti jaettavissa koko yritykselle ja jokaisella on mahdollisuus pysyä tietoisena yrityksen ajankohtaisista asioista. *”Aina kun julkastaan blogi niin siitä sometetaan twitterissä LinkedInissä ja Facebookissakin. Meillä kyllä on myös semmonen botti joka aina kun tulee twitteriin Goforen twiitti, niin se laittaa sen meidän keskustelukanava Slackiin ja sinne generalille niin sen kyllä kaikki ketkä sitä Slackiä nyt lukee ja oletusarvosesti kaikki työntekijät niin et kyllä ne sen sieltä huomaa et Gofore on julkassu uuden blogin taas”* (H1)

Slack toimii myös suorana apuna työn tekemiseen. Työkalun avulla on mahdollista keskustella eri paikkakunnalla työskentelevän kollegan kanssa. Virtuaaliset työkalut mahdollistavat työntekijöille laajemman työverkoston, jolla ei ole maantieteellisiä rajoitteita. ”*Oon keskustellut siitä et mitä me tehdään, oon kysynyt neuvoo ja me ollaan keskusteltu -- hän on jeesannu mua ja ollaan keskusteltu et miten me tehtäis, teknisistä ratkaisuksista ja arkkitehtuurista on keskusteltu. Se on toiminut hyvin ja välillä ollaan otettu myös skypepuhelu ja ruudunjako päälle, vähän näytetty et tämmöstä tehty ja tämmöstä ajateltu. Aika paljon ihan vaan kirjoiteltu ja se on toiminut ihan hyvin.*” (H8)

Sama haastateltava jatkaa kertoen, miten työskentely voi tuntua lähes samalta ilman varsinaista kasvokkaista kontaktia. Työn lomassa keskustelu voi ajautua myös työn ulkopuolisiin asioihin kontaktin jatkuessa ja toistuessa – suhde kollegaan kehittyy siis vastaavasti yhteisten kokemusten kautta kuin se kehittyisi kasvokkaisessa työtilanteessakin. ”*Kun kirjoittelet siinä ruudulla ja pidät pari puhelua niin se alkaa oleen jo aika lähellä sitä, okei kyllä aina tapaaminen, hyvä nähän kasvoikkain miltä toinen näyttää, mut se on aika lähellä sitä mun mielestä.*” (H8)

Slackin käyttö yrityksessä ulottuu käytännössä mihin tahansa aina projektisuunnittelusta harrastustoimintaan. Slackia voidaan hyödyntää myös ensikontaktin saamisessa kollegaan. ”*Jos mä en niin hyvin tunne, niin mä otan vaikka Slackilla eka yhteyttä et hei ois tällanen, ehditkö jutella eli Slack korostuu tosi monessa, se on meillä keskiössä.*” (H5)

Motivaatiotekijät yhteisön toimintaan osallistumiselle vaihtelevat ja H6 nosti uutena työntekijänä esille itsensä markkinoinnin merkityksen. ”*Mun on pakko markkinoida itseäni tässä vaiheessa eikä se varmaan ikinä lopukaan. Uusi työntekijä, että mun osaaminen löydetään ja tiedetään, kyllä se on sitä, että käydään keskustelemassa siellä. Ja näin on tapahtunutkin.*” (H6) Asiantuntijayrityksessä tiedon jakamisella on suuri rooli työn tekemiselle, jolloin omaa osaamistaan pitää myös osata tarjota sitä tarvitseville. Oman roolin ja merkityksen ymmärtäminen edesauttaa myös yrityksen etua, kun yhteisö itsessään toiminnallaan rakentaa sekä muovaa työtä. Yhteisö on elin, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan.

Haastatteluaineistossa nousivat esille erilaiset osallistumis- ja aktiivisuustasot virtuaalisen työkalun käytössä. Monet haastateltavista kertoivat olevansa entisiä irc-

käyttäjiä ja siten tottuneita Slackin kaltaisen viestimen käyttöön. He kuvailivat omaa rooliaan Slackissa erittäin luonnolliseksi ja vertasivat Slack-viestintää lähes puhutun ja kasvokkaisen viestinnän kaltaiseksi. ”Jos mä kirjotan jotain Slacki-viestiä niin sit mä varmaan olen enemmän sillain niin kuin mä puhun. Mut jos mä kirjotan jotain sähköpostia tai vastaavaa niin mä ehkä käyn muutaman revision läpi, et sit tulee harkittua vähän paremmin.” (H2)

Käyttäjien aktiivisuus vaihtelee paljon ja osa koki suurimmanosan käyttäjistä olevan passiivisia sivusta seuraajia: ”Valtaosa on sellasia, jotka todennäköisesti vaan seurailee välillä sitä keskustelua eikä todennäköisesti osallistu millään tavalla eikä laita mitään omia ajatuksia tai kommentteja sinne” (H4) Tähän yhtyy myös H5: ”Mä väitän että valtaosa on siellä idlaamisporukassa kuin kirjoittajaporukassa” (H5). Henkilökohtaisen tuotannon puuttumisesta huolimatta myös seuraajat koettiin tärkeiksi yhteisön jäseniksi – heillä kuitenkin aina olisi mahdollisuus osallistua. Vähemmän aktiivisilla jäsenillä on vähemmän omaa panostettavaa tai heidän mielipiteensä saattavat jo vastata käytyä keskustelua, näin ollen keskusteluun puuttumisella ei olisi näennäistä lisäarvoa. Aktiivisten käyttäjien vastuulla on puolestaan hengen ylläpito: ”On superkäyttäjiä, jotka laukovat siellä koko ajan jotain. He on tärkeitä semmosen niin kuin hengen ylläpitämisen kannalta.” (H6)

Uusien työntekijöiden on helppo omaksua Goforen kulttuuri ja omaksua tapa kirjoittaa yhteisille kanaville. Slackin viesteissä välittyy rentous, joka uusien työntekijöiden nopea havaita ja omaksua. Kuitenkin aloitteellisuuteen vaikuttaa työntekijän aikaisempi kokoemus viestintävälineiden käytöstä sekä henkilökohtainen taipumus tiedonjakoon ja sosiaaliin kokemuksiin. ”Jos mä mietin jotain uutta työntekijää, joka on alottanu, jos se on luonteeltaan sellanen, joka on tottunu kirjoittelemaan, se menee kuin kala vedessä, se alottaa saman tien ja lähtee siihen eikä siinä ole mitään ongelmaa. Mut jos se on luonteeltaan sellanen kuin mä, niin en mä osaa analysoida, se jää aika vaikeeksi sanoa. Ei siihen ainakaan mitään estettä ole, se on niin vapaa ja lepponen ilmapiiri, että takuulla uskaltaa kirjoittaa. Ne henkilöt, jotka on päätyneet meille töihin, ne on niin fiksuja, että uskaltaa kirjoittaa kaikkialle.” (H5) Työntekijät kuvaavat Slackia ennen kaikkia helpoksi ja ihmisiä yhdistäväksi, mutta joukosta nousi myös H8 vastakkainen kokemus käyttöönotosta, joka myöhemmin oli kuitenkin osoittautunut vääräksi. ”Mä oon ite pikkasen ollu alunperin ollu skeptinen niitä kohtaan, koska mun mielestäni noissa

työkaluista voi helposti tulla häiriötekijä jos joku kysele koko ajan tai heittää koko ajan jotain viestiä niin sit voi olla vaikee keskittyä.” (H8)

Puheessa nousi esiin merkitys keskusteluun osallistumisesta, sillä hetkellä, kun keskustelu on noussut. Jotta virtuaalisella viestinnällä saavutettaisiin kasvokkaista viestintää vastaavat hyödyt, osallistujien on oltava läsnä ja aktiivisesti osallistumassa keskusteluun, silloin kun se on ajankohtaista. *”Jotta oikeesti pystyy samalla tavalla osallistuun keskusteluun, niin se edellyttäis oikeestaan, että pystyy osallistuun siinä hetkessä.” (H4)* Kuitenkin muilla on mahdollista tavoittaa sama viesti ja päästä samaan mielentilaan kuin kirjoittajilla on ollut, sillä kaikki on dokumentoitu tekstimuodossa toisin kuin kahvipöytäkeskustelut, Slack-keskustelut saavuttavat koko organisaation ja luovat esimerkiksi hyvää mieltä koko yhteisössä. Sisäinen viesti ei jää ainoastaan pienen piirin vitsiksi, vaan yhteisillä tapahtumilla on mahdollisuus levitä koko yhteisön tarinoiksi, joita muistellaan. *”Slackissa on se hyvä puoli et se tavoittaa kaikki -- Totta kai onhan tuolla kahvituloissa on keskustelua mut se on sit pienen piirin ja kun jostain asiasta puhutaan Slackissä, niin nekin jotka ei just sillä samalla sekunnilla satu olemaan siellä samassa tilassa niin nekin pääsee kommentoimaan ja kuulee, mitä on keskusteltu ja – tai näkee ne.” (H1)* Slack-viestittelyä myös verrattiin kahvipöytäkeskusteluun välittömyyden ja tasa-arvoisuuden kannalta. Slack-viestintä on osittain kevyttä rupattelua – joka kuitenkin tavoittaa paljon suuremman väkijoukon kuin mitä mahtuisi kahvipöydän äärelle. *”Jonkinlainen analogia on kahvipöytäkeskustelu, toki siellä käydään muitakin keskusteluja kun mitä kahvipöydässä yleensä, mutta se on kuitenkin erittäin hyvä tapa välittömään, tasa-arvoiseen kommunikaatioon.” (H3)*

”Mutta tottakai perinteiset jutut, eleet ja ilmeet ja äänenpainot, sanaton viestintä jää siinä sitten puuttumaan. Emojilla voi sanoa jotain mut nekin ei aina onnistu. Ei se tietenkään ole sama et kyllä face to face kommunikaatio on kaikista tärkeintä” (H3) Kuitenkin sama haastateltava jatkaa, Slackin merkityksestä ja ainutlaatuisuudesta arvokeskustelujen alustana: *”Me käydään hyvin usein kulttuuri- tai arvokeskustelua siellä. Sellasia hyvin valideja asioita. Jos ei tätä kanavaa olisi niin mä en tiedä, ei niille olisi sitten sellasta foorumia, sitten se jäisi kokonaan käymättä se keskustelu. Et vaikka siihen ei ehtisi siihen sen hetkiseen keskusteluun niin sen voi ainakin lukea sieltä ja päästä tietoseks siitä et mitäs tällä nyt on puhuttu”*

Haastateltava H3 kuvaa, ettei vastaavaa keskustelua käytäisi muualla, mikä kertoo Slackin merkittävyydestä keskusteluvälineenä. Slackin kautta on siis mahdollista osallistaa ja synnyttää keskustelua aiheista, joista muuten vaiettaisiin tai joita muuten käsiteltäisiin pirstaloituneesti pienissä ryhmissä. *”Jos Slackia ei olisi niin tää keskustelu pirstoutuis tosi pahasti tänne ja me tehtäis täällä omia juttuja ja läheteltäis jotain sähköposteja. Eihän perinteisesti sähköposteissa käydä mitään tän tyylistä keskustelua, nehan on vaan tiedotteita tai projektiasioita eli tää kaikki muu vapaampi keskustelu jäis pois. Ja en mä osaa ajatella – tää on ihan mieletön voimavara (Slack) koko kulttuurin rakentamisessa.”* (H5)

Goforella on kirjoittamaton sääntö siitä, että kaikkien mielipiteitä tulee arvostaa. Työntekijöiden mukaan näitä mielipiteitä myös ilmaistaan vapaasti ja isossa väkijoukossa on väistämättäkin ihmisiä, joiden mielipiteet eriävät toisistaan etenkin, jos aiheena on politiikka. Kasvokkaisessa viestinnässä myönteiset ilmeet ja eleet välittyvät helposti ja synnyttävät yhteisöllisyyttä. *”Mä voisin kuvitella että sähköpostissa voi syntyä enemmän väärinymmärryksiä, Slackissa sen pystyy nopeemmin korjaamaan. Slackissa se on keskustelevampaa. Sähköposti toimii, kun pitää välittää toisen viesti eteenpäin.”* (H3) Kuitenkin myös yhtäläillä kielteiset tunteet ristiriitatilanteissa saattavat välittyä voimakkaasti ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Slack-viestintä antaa aikaa harkita sanojaan, jolloin viestiä on mahdollista pehmentää ja säilyttää myönteinen ilmapiiri. Niin ikään mahdolliset erimielisyydet on nopea korjata. Sähköpostiviestit sen sijaan ovat työntekijöille jäykkiä ja niistä puuttuu täysin yhteisöllisyyttä rakentava lämpö, keskustelevuus ja jousto.

Kielen merkitys

Slackin virallinen kieli Goforella vaihdettiin englanniksi vuonna 2017, mikä herätti haastateltavissa monia ajatuksia. Goforen yrityskulttuurille tyypillisesti Slackissa huumorilla on ollut suuri merkitys työntekijöille. Kielen vaihtumisen myötä työntekijöitä huolesti huumorin vähentyminen ja ”kynnyksen” kasvaminen, jolloin kirjoittamista tulisi mietittyä enemmän kuin ennen ja viestit muotoiltua tarkemmin vieraan kielen johdosta. Kielen vaihdolla on työntekijöiden mukaan ollut merkitystä yhteisöllisyydelle, sillä monet eivät enää koe osallistumista yhtä helpoksi kuin ennen.

”Mä kirjotan paljon elegantimpaa tekstiä englanniks, se varmaan johtuu esimerkiksi luetuista kirjoista tai jostakin muusta. Että keskustelun tyyppi mitä on seurannu niin se on enemmän sellasta valmiiks pohdittua kun suomeks se on sit taas ihan vaan puhuttua niin se vaikuttaa sitten varmasti ihan siihen et miten itekin puhuu.” (H2)

”Firman virallinen kieli on jollain tasolla vaihtunu englanniksi. Se on vaikuttanu siihen, että General-kanavalla viestintä on vaikeutunu paljon, koska sun pitää ajatella ne englanninkieliset siihen mukaan ja viestiä englanniks. Aika moni viesti jää kirjottamatta sen takia. Mulla ja ihan varmasti kaikilla muillakin, että sä et voi enää vaan heittää tajunnan virtoja vaan sä joudut miettiin, että mitenkäs tää ilmastaan englanniks tää paska läppä.” (H7)

Englanniksi koetut viestit koettiin pohditummaksi ja asiallisemmaksi. On siis riskinä, että tällainen tavallista ajatuksen juoksua suunnitellumpi teksti poistaa osittain keskustelusta yhdistävänä tekijänä koettua huumoria ja yhteisiä kokemuksia, jos rento viestintä korvataan täysin asiallisella ja informatiivisella viestinnällä. Yhteisöllisyyden kehittymiseen nimittäin liittyy vahvasti yksilön tunnekokemukset, joita asialliset ja informatiiviset kirjoitukset harvemmin herättävät – ainakaan myönteisessä mielessä. Kuitenkin haastateltava H4 oli poikkeavasti, sitä mieltä, että keskustelun pysyminen asiassa voisi olla hyvä asia, sillä tällöin viestejä tulisi vähemmän ja keskustelua olisi helpompi seurata. *”Meillä keskustelu lähtee välillä vähän herkästi tangentille – niin sitte sinne tulee semmosta leikkimielistä trollausta ja mä väitän, et se on paljo helpompaa suomeks kun sit suomenkielisille lähtee tekeen sitä enkuks. Et mä luulen, että sillä on positiivisia vaikutuksia, että se keskustelu pysyy paremmin asiassa kun käydään sitä keskustelua englanniks.” (H4)*

Taulukko 8 Haastatteluaineistossa toistuvat yrityksen sisäiset käsitteet

Slack	Sisäisen viestinnän työkalu
General-kanava	Slack-pääkanava, jolla käydään yleistä, kaikkia koskevaa keskustelua
Praise	Kanava, jolla julkisesti kiitetään työkaveria hyvästä suorituksesta
Gate	Watergate-skandaalista johtava termi, jota käytetään mediassa potentiaalisista skandaaleista. Goforella otettu käyttöön osittain kuittaamaan vitseiksi ongelmatilanteita, joissa pieni ongelma kasvaa turhan isoksi (croissant-gate s. 67)
Gerho	Goforen työntekijöiden sisäinen harrastusryhmä
irc	Eryteisesti 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa suosiossa ollut internetin pikaviestintäpalvelu

Goforen puheessa esiintyy ja toistuu käsitteitä, jotka on nimetty. Nämä ovat symboleita joiden on todettu lisäävän yhteisöllisyyttä. Ihmiset puhuvat samoista asioista ja heillä on yrityksen sisäistä tietoa, joka on omistuksessa vain tämän yrityksen sisällä. Tiedolla ei ole merkitystä yrityksen ulkopuolisille, eivätkä he toisaalta edes ymmärrä, mitä esimerkiksi Gate tarkoittaa. Gate on muodostunut yrityksen sisäisen yhteisen kokemuksen kautta ja toisaalta tarinaa esimerkiksi croissant-gatesta levitetään myös eteenpäin uusille työntekijöille, kun käsitteen gate-sisältöä selvennetään heille.

Puheessa esiintyvät symbolit ja toistuvat sanonnat kertovat siitä, miten ihmiset yhdessä omalla puheellaan rakentavat yhteisöllisyyttä. Nämä symbolit eivät ole ennalta päätettyjä tai verrattavissa muihin Goforen symboleihin, kuten logolla varustettuihin reppuihin. Myös konkreettiset symbolit, kuten reppu voivat yhdistää ihmisiä, mutta todellinen merkitys syntyy puheen ja jaettujen kokemusten kautta, reppu yksinään on merkityksetön. Puhe rakentaa ja ylläpitää yhteisön arvoja ja yhteisöllisyyttä ja yhdistää ihmiset.

Slackin merkityksen Goforen organisaatiokulttuurille tiivistääkin H3: ”*Vaikea olisi kuvitella meidän kokoista ja meidän kaltaista firmaa, työyhteisöä ja kulttuuria, että tää kulttuuri ois edes säilyny saatika, kun mä koen että se on vahvistunu tässä vuosien saatossa, kun ollaan kasvettu. Ilman Slackia mä en usko, että se ois ollu mahdollista.*” (H3) Slack on niin ikään edesauttanut rennon ilmapiirin ja matalahierakkisen kulttuurin kehittymistä sekä tarjonnut alustan sen ylläpidolle.

4.2 Inhimillisyyden diskurssi

4.2.1 Yksilön ja yhteisön identiteetin määrittäminen

Yhteisöllisyyden rakentumisessa on olennaista yhteisön rajojen hahmottaminen. ”Me-ne”-ajattelun kautta luodaan omalle ryhmälle rajoja. Kun yksilö tunnistaa yhdistäviä tekijöitä ryhmän kanssa hän kokee yhteenkuuluvuutta, toisaalta myös tunnistaessaan eroavaisuuksia ulkopuolelle, sisäinen tunne yhteenkuuluvuudesta vahvistuu. Tärkeää on siis oman roolin hahmottaminen, jotta sitä voi arvioida suhteessa muihin. Slackissa käydyn keskustelun kautta vahvistetaan sisäisiä toimintatapoja ja rooleja. Isossa organisaatiossa tapahtuu luonnollista ryhmäytymistä pienempiin ryhmiin, Goforella siiloutuminen on yleensä mielenkiinto- tai projektiperusteista. Haastatellut kuvailivat tunnistavansa aktiivisia Slack-käyttäjiä, joiden käytöstä he uskoivat pystyvänsä ennakoimaan.

Haastateltavien kertomuksissa tuli ilmi, miten asiantuntijatehtävän asettama rooli edellyttää oman työkuvan ja itsensä pohdintaa. Monilla haastateltavista oli kuva itsestään muihin verrattuna ja yhteisön jäsenenä. Haastateltavat osasivat asettaa itsensä rooliin suhteessa muihin yhteisön jäseniin ja he vertasivat esimerkiksi aktiivisuustasoa ja harkinnan määrää keskustelussa. *”Toiset on asiallisempia ja toiset laukoo, mitä sylki suuhun tuo ja toiset on vitsiniekkoja. Kaikkee löytyy.”* (H6) Haastateltavat kuvailivat omaa sekä muiden roolia sekä käyttäytymistä keskustelualustalla. Monet arvioivat omaa aktiivisuuttaan suhteessa muiden aktiivisuuteen ja haastateltavien joukosta löytyi niin arkailevia ja tarkkaan harkitsevia kommunikoojia, jotka tyypillisesti ottavat mielellään tarkkailijan roolin taka-alalla kuin myös aktiivikäyttäjiä, jotka mielellään kommentoivat asiaan kuin asiaan. Lisäksi osa käyttäjistä koki olevansa aktiivisia tietyissä asiayhteyksissä.

”Mä oon itte yks joka on joka ikisellä kanavalla ja ottamassa kantaa kaikkeen. Pystyy kyllä helposti luettelemaan semmosia ihmisiä, jotka on monissa paikoissa aina keskustelemassa.” (H2) Samaan yhtyy myös H4: *”Semmoset Slack-aktiivit, kyllähän heistä ihan selvästi muodostuu mielipide, että millä tavalla he ottavat kantaa ja millä tavalla he käyvät sitä keskustelua”* (H4) Haastateltavat kokivat oppivasa tuntemaan muita

yhteisön jäseniä osallistumalla keskusteluun tai seuraamalla sitä. Yhteisön toiminnan seuraaminen auttaa oppimaan sekä hahmottamaan kirjoittamattomia sääntöjä ja käyttäytymismalleja. Kokemusten kautta syntyy oletuksia ihmisten käyttäytymiselle, joita vahvistetaan omalla panoksella ja puheella. Goforen perustajajäsenet ovat olleet tiivis ryhmä ja yrityksen kasvaessa samanlaista yhteisöllistä toimintamallia on jatkettu niin, että uudetkin työntekijät ovat toimintamallin todistaneet ja lähteneet siihen mukaan.

H6 ja H9 kokivat harkitsevansa sanojaan niin, etteivät aiheuttaisi ongelmia. Heillä oli selkeä kuva omasta käytöksestään verkkoyhteisössä verrattuna muiden käytökseen. H6 koki itsensä keskivertoa rauhallisemmaksi: *”Puhutaan paljon gateista, joku kommentti saattaa aiheuttaa gaten ja sitten alkaa semmonen ”rähinä”, lainausmerkeissä, keskustellaan paljon. En mä semmosia halua aiheuttaa, mä pyrin olemaan aika diplomaattinen kommentteissa.”* (H6) Haastateltava H9 puolestaan kuvasi pyrkivänsä olemaan viestinnässä avoin ja suorapuheinen: *”Pyrin olemaan niin, etten kirjoittaisi mitään kovin kärkevää. Jos meinaan sanoa jotain, niin sanon kyllä ihan suoraan siellä, jos tuntuu, että tuo asia pitää siellä mainita. En pyri siinä piilottelemaan mitään ihmeellistä. Pystyy sanomaan suoraan melkein jos olisi livenä paikalla, niin sen pystyy sanomaan myös Slackissä.”* (H9) Hän ei myöskään tunnistanut käytöksessään selkeää eroa virtuaalisen ja kasvokkaisen välillä toisin kuin H7 koki:

”Jos on aktiivinen jollain tietyllä kanavalla, niin on aktiivinen aika monella muullakin kanavalla. Se aika helposti näyttäis menevän sillee. Sitten on semmosia kavereita, mitkä vaan hengaa. Saattaa seurata keskustelua, muttei sano mitään, se kynnyks sanoo jotain, on aika iso. -- me ollaan aika paljon tämmösiä dataajia, niin osalla semmonen fyysinen ulosanti kohtaavissa tilanteissa on osalla aika heikko. Et ne saattaa olla aika rautasia täällä Slackissa, mut kun sä näät sen kaverin eka kerran, niin vitsi mikä ruippa tämä on.” (H7)

Haastateltavat vertasivat käytöstä keskustelualueella ja käytännössä. *”Voi olla, että ovat tuolla keskusteluissa hiljaisia, niin kuin normaalissa face-to-face keskusteluissa, mutta sitten Slackissa ovat ihan kuin valtiaita sillä omalla tavalla viestiä. Se on hyvä, siellä on moni vanha työkaveri löytänyt uuden puolen itsestään, vaikuttaa vähän siltä.”* (H6) Slackin ilmaisun ja viestinnänvapaus on vapauttanut hierarkkiseen toimintaan tottuneita. Lisäksi virtuaalinen viestintä mahdollistaa omasta roolista irtautumisen ja oman

keskustelunäänen löytämisen. Slackissa koetaan helpoksi rohkaistua, vaikka ei kasvokkaisessa viestinnässä kokisi olevansa vahvimmillaan. Viestintäkanavan monipuolisuus mahdollistaa viestinnän rikkauden ja yhtäläiset osallistumismahdollisuudet.

Haastatteluissa tuotiin esille Slackin luomat mahdollisuudet kaikenlaisille viestijöille: *”Että tavallaan se Slack myös voi olla sellanen kanava jossa hiljsemmatkin osaa sanoa ääneen asioita. Se sama henkilö, jos me järjestettäisiin tässä yhteinen keskustelutilanne niin se ei sitten esittäisi sitä kysymystä tai kommenttia. Siinä mielessä ihmiset käyttäytyy hyvin omana itsenään, se saattaa jopa jossain tilanteissa tuoda paremmin sitä persoonaa esiin.”* (H3) Keskustelualueella on mahdollista päästä ilmaisemaan itseään eri tavalla kuin kasvotusten ja yksilön luonteesta riippuen ilmaisu voi olla helpompaa ja luonnollisempaa kirjallisessa muodossa. Slack mahdollistaa erilaisten ihmistyyppien viestinnän omalla tavallaan, jolloin yhteisön rakentamisessa on mahdollista saada erilaisia vahvoja yksilöitä esille kuin fyysisissä yhteisöissä.

Käytännön tasolla ihmiset oppivat myös tuntemaan laajemmin koko organisaation henkilöstöä työskentelypaikkakunnasta riippumatta, jolloin tunne yhtenäisestä työyhteisöstä rakentuu. *”En kyllä tuntis Helsingin pään ihmisiä yhtään, jos Slackia ei olisi. Kyl siel oppinu tuntee niitä ja meil on kuitenkin ihmisillä omat kuvat ja nimet, jolla ne Slackaa, niin sit kun näkee livenä niin tietää, et toi on toi, vaikka ei ois koskaan ennen virallisesti tavallisesti nähnykään.”* (H1)

Tiivistävästi Slackia kuvattiin myös eri paikkakuntien liimana. Jotta yritys voidaan kokea yhtenä kokonaisuutena, on tärkeää, että paikkakuntien ja ihmisten välillä on yhdistäviä tekijöitä ja tiedonjakokanavia. Tietoisuus yhteisön muista jäsenistä ja ajankohtaisista asioista koettiin tärkeäksi. Tiedon jakaminen yhdistää. Puheessa kuvattiin yhteisön fyysisen etäisyyden olemattomuutta, kun on mahdollisuus olla yhteydessä jatkuvasti virtuaalisten työkalujen avulla. Joskus työntekijät ovat enemmän tekemisissä toisen paikkakunnan työntekijöiden kanssa kuin omansa.

”Slack on vähän niin kuin liima näitten kaikkien eri paikkojen välillä niin että kyllä siinä pysyy aika hyvin perillä, mitä Jyväskylä tekee, mitä Helsinki tekee. Mä saan hyötynä sen, että mä tiedän, mitä juttuja muualla on käynnissä, mitä tapahtumia ja miten ihmiset osallistuu eri paikoissa. Niin se on. Kulttuurin vahvistamista mun mielestä.” (H5)

Jokaisen työntekijän oman päivittäisen yhteistyötiimin ja yhteydenpitojoukon koko vaihtelee sen mukaan, miten paljon yksilöllä on itsellään taipumusta ja kaipuuta sosiaaliseen kanssakäymiseen. H2 kuvaili itseään aktiiviseksi yhteisön jäseneksi ja kuvailu omaa päivittäistä vaikuttamisjoukkoaan satojen ihmisten ryhmäksi. Hän koki arvokkaaksi tuntea yhteyttä koko yrityksen henkilöstöön ja koki merkitykselliseksi, että käytössä on etäisyyttä pienentäviä työkaluja.

”Sekin et määhän joka päivä juttelen ison porukan kanssa niin kyllä se auttaa ylläpitämään sellasta yhteisöllisyyden tunnetta. Siitä jää paitsi jos ei juttele siellä ja nysvää 8-4 omassa nurkassaan omaa projektiaan ja juttelee lähinnä oman projektitiimin kanssa omasta projektista. Kyllä sillain jää ainakin jotain goforen hengestä ei oo samalla tavalla osa tätä sosiaalista kokonaisuutta. -- Mutta on se nyt aika erilaista jutella sen parin kolmen sadan ihmisen kanssa päivittäin. Varsinki nimenomaan helsinkiläisten ja jyväskyläläisten kanssa, kun niitä ei tuu muuten tavattua niin siellä on hyviä tyyppejä ja hyviä persoonia, niin siinä sitten menettää vähän sitä toimipaikkojen välistä yhteyttä, tuntuu ehkä pienemmältä firmalta.” (H2)

Oman ja yhteisön identiteetin samankaltaisuus johtaa siihen, että ryhmän jäsenet kokivat identifioituvansa ryhmään. Ryhmän ja omien mielipiteiden raha on häilyvä. Haastateltava H2 kuvaili myös ryhmän toimimista yhtenä esimerkiksi ongelmatilanteissa ja kuvaili, että suhtautuminen on *”aika paljon porukan kollektiivisesta suhtautumisesta kiinni että miten se lopullinen suhtautuminen, että periaatteessa siinä ei ole kukaan yksin suhtautumassa siihen, että jos joku toimii eri tavalla. Että siihen suhtaudutaan koko porukkana”* (H2) Tämä esimerkki kuvaa sitä, miten verkkoyhteisöissäkin on mahdollista identifioitua ryhmää ja muodostaa yhteisölle oma identiteetti sekä normit, joiden puitteissa toiminta tapahtuu.

”Se on sitä, että mennään pari askelta taaksepäin. Jotta sä voit siellä Slackissä toimia ja rakentaa sitä yhteisöllisyyttä, niin sun pitää ymmärtää oma rooli ja merkitys työyhteisössä. Sit sä ymmärrät et Slack on keskeinen väline sille.” (H4) Oma merkityksellisyys koettiin vain tekijäksi yhteisöllisyydelle. Yhteisöllisyys antaa ja ottaa, se on siis vastavuoroinen suhde, joka rakentuu vaihdantasuhteissa yhteisön jäsenten välillä. Yksilölle tunne yhteisöllisyydestä muodostuu, kun hän ymmärtää oman

merkityksensä ja roolinsa yhteisössä. Yksilön on siis hahmotettava itsensä osana yhteisöä, yhteenkuuluvana tietyn ihmisjoukon kanssa.

4.2.2 Tasa-arvoinen ja arvostava yhteisö

Toimivalle yhteisölle on tyypillistä jäsenten tasa-arvo ja muiden kunnioittaminen. Keskustelu on tervettä, kun jokainen osallistuu siihen mielellään, omasta tahdostaan. Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja kaikkien mielipiteiden arvostus nousivat keskustelussa jatkuvasti esille. Haastateltavat kokivat Slackin ennen kaikkea koko organisaatiota yhdistävänä työkaluna, joka tarjoaa yhtäläiset mahdollisuudet jokaiselle olla mukana toiminnassa omalla tavallaan. Avoimuus on lähtöisin yleisestä organisaatiokulttuurista, mutta kuten H2 kuvaa, Slackilla työkaluna on myös tasa-arvoistava vaikutus, sillä työkalun avulla erilaiset viestijät saavat mahdollisuuden osallistua.

”Tuntee olevansa osa suurta yhteisöä, mutta sillai ittellä on ihan samanlainen ääni kun kaikilla muillakin. Eli sillä on mun mielestäni selkeästi tasa-arvoistava vaikutus siihen työyhteisöön. Esimerkiks saattaa olla hiljanen ääni tai muuten ryhmätilanteissa ujo niin sinne pystyy sitten kirjottamaan ja kukaan ei voi sivuuttaa tai kokea sitä vähempänä, ja vastaavasti siellä ei kukaan kovaääninen voi huutaa kenenkään päälle” (H2)

Goforelaisten puheessa toistuu, miten heillä ei erikseen ole varsinaisia, vaan organisaatorakenne on erittäin matalahierakinen ja kaikki ovat samaa *porukkaa*. Nimelliset johtajat sulautuvat muiden työntekijöiden joukkoon ja antavat tilaa kaikkien työntekijöiden keskustelulle. *”Mun mielestä se on johdolta jonkunlainen luottamuksen osoitus, että lähdetään siitä että meidän ei tarvitse nyt jokaista pitää kädestä ja näyttää mitä kukin tekee tällä hetkellä. Mun mielestä se viestii siitä ja se on kiva juttu.” (H8)* Jokaisella työntekijällä on näin ollen yhtäläinen mahdollisuus antaa panoksensa keskusteluun. Kaikki eivät tietenkään mahdollisuuteen tartu, mutta tieto siitä, on myös merkityksellistä. Työntekijöitä ohjataan voimaannuttamalla ja mahdollisuuksia tarjoamalla, niiden rajoittamisen sijaan. Näin on saatu eliminoitua kilpailullinen asettelu työntekijöiden väliltä, sen sijaan toisten työpanosta arvostetaan ja onnistumisia iloitaan yhdessä.

Goforen kulttuuriin on rakennettuna ajatus jokaisen mielipiteen tärkeydestä. Yrityksellä ei ole varsinaisesti kirjoitettuja sääntöjä toiminnalle, mutta yksi merkittävimmin esiin nousevista asioista on yhteisön puheessa toistuva arvostus muiden mielipiteitä kohtaan. Kaikilla Goforelaisilla saa olla oma mielipiteensä ja kaikilla mielipiteillä on oikeus tulla kuulluksi ilman, että niitä kukaan väheksyy. Kaikkien haastateltavien puheessa ilmeni tämä myös H6 mainitsema ajatus *antaa kaikkien kukkien kukkia*, lausetta todennäköisesti vahvistetaan yhteisön puheessa, sillä samoilla sanoilla kuvaili useampi haastateltava.

”Se mun edellinen firma oli semmonen byrokraattinen organisaatio, hierarkkinen, kaikkee tätä. Niin mulla meni vähän aikaa opetella eroon kaikesta semmosesta. Täällä on kuitenkin se meininki että antaa kaikkien kukkien kukkia vaan.” (H6)

”Meillä on silmiinpistävää – mä en oo missään muualla törmänny siihen – että täällä äärimmäisen vahvasti kunnioitetaan sitä, että jokainen saa sanoa oman mielipiteensä, vaikka sitten olisi ihan eri mieltä. Täällä on kaikilla oikeus kertoa oma asiansa eikä sitä kyseenalaisteta vaikka se olisi ihan järjetön, niin ei sanota et toi on ihan paska sillee suuttuvasti vaan okei, voidaan vaihtaa aihetta sitten, jos ollaan niin eri linjoilla. Sen huomaa esimerkiksi, kun meillä on ’sokkona’, se on Slack-kanava poliittiseen keskusteluun, no se on ehkä vähän värityny paikka se, siellä trollailua on enemmänkin, siellä huomaa erityisesti, että voidaan keskustella ihan kaikesta.” (H5)

Slack-keskustelut eivät rajoitu ainoastaan työhön liittyviin keskusteluihin, vaan työntekijöille on annettu mahdollisuus keskustella samalla alustalla myös työn ulkopuolisia asioita. Tämän kaltainen vapaus hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja, mutta samalla luo kaverillisuutta yhteisöön.

4.2.3 Avoimuus yhteisössä

Yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttaa keskustelun avoimuus, sillä avoimuuden kautta luodaan yhteisöön luottamusta. Luottavainen ja avoin keskustelu on perustana muille asioille, kuten tiedon jakamiselle ja palautteenannolle. Yksilön kokemus avoimuudesta vaikuttaa halukkuuteen osallistua keskusteluun, päätöksentekoon ja kokonaisuudessa yhteisön toimintaan. Kasvokkaisessa keskustelussa kommunikointi on

luontevaa ja ennalta harkitsematonta. Tämä tuo viestintään aidon luonteen, mikä lisää syvyyttä ja luottamusta ihmissuhteissa. Slackin etuna on matala kynnyks viestiä ja kirjoittaa, jolloin keskustelu muistuttaa kasvokkain käytyä keskustelua.

”Kun sitä seuraa vähän aikaa, niin huomaa, että porukka ei todellakaan mieti turhan tarkkaan, mitä ne sinne laittaa, ne vaan heittää menemään. Joskus tulee joku pieni moka ja joku saattaa suuttua, mutta kaikki ne on tosi fiksuja tyyppejä ja pysyy asiassa. Se avoimuus näkyy sieltä heti läpi ja se kattaa koko firman ihan johtoon saakka. Se on mielettömän suuri arvo tässä firmassa.” (H6)

Matalasta hierarkiasta ja avoimuudesta myös johtajien suhteen kertoo H6. Inhimillisyyden on hyväksytyä, kaikkea ei voi tietää ja yhteisön rooli on tehty merkittäväksi, jotta aina löytyy väylä paikata niin tietämättömyyden kuin muidenkin tarpeiden luomia aukkoja. Toimitusjohtaja esiintyy puheessa inhimillisenä hahmona, joka osallistuu toimintaan ja kertoo avoimesti tietämättömydestään.

”Silloin ei myöskään ole merkitystä, millä toimistolla fyysisesti sijaitset ja sit se, että kyllä siellä on toimitusjohtajasta lähtien erittäin avointa se keskustelu. Toimitusjohtajakin tunnustaa ihan avoimesti, ettei hän ihan aina ihan kaikkea tiedä, et voi olla ihan pihalla asioista. Hänkin on vaan ihminen ja se näkyy sieltä läpi.” (H6)

Goforella ei ole tabuksi määriteltyjä keskustelunaiheita, vaan yhteisön luoteeseen kuuluen, mistä vain on sallittua puhua. Tämä perustuu luottamukseen, että ihmiset ovat fiksuja ja osaavat käyttäytyä muiden tunteita kunnioittaen. Avoin keskustelu johtaa siihen, että puutteisiin ja ongelmiin tartutaan ketterästi niin pienistä asioista isoihin. Organisaation toiminta pysyy ketteränä ja työntekijät uskovat, että asioihin pystyy vaikuttamaan. *”Yleisellä kanavalla pystyy sanomaan, mitä haluaa ihan firmasta ja kaikista asioista suoraan, että jos jonkun mielestä on jossain asiassa puutteita, että uskaltavat sen siellä suoraan sanoa, siinä ei oo mitään ongelmaa.” (H9)* Arvostus toisten mielipiteitä kohtaan on ilmeisesti ollut yrityksen perustajajäsenille tärkeää, mutta tämä tapa toimia on levinnyt koko yhteisön yhteiseksi toimintatavaksi. Normi on rakentunut ja jäänyt yhteisön pysyväksi toimintatavaksi toistuvien yhteisten keskustelujen ja ongelmanratkaisutilanteiden kautta.

”Meillä on paljon työkuultuuriin ja ympäristöön liittyviä kanavia, missä käydään jatkuvaa, aktiivista keskustelua siitä, että mitä tehdään tosi hyvin ja mitä vois tehdä paremmin ja niihin myöskin reagoidaan aika aktiivisesti ja se tarkoittaa myöskin sitä, että tää meidän viihtyvyystryhmä on saavutettavissa välittömästi tän kautta. Se ei oo vaan sitä et pitäis mennä niiden tapaamisiin tai muuta. Se kynnys keskustella on siellä matala niin kaikki mahdolliset pienetkin ongelmakohdat ja hiertävät asiat nousee tosi herkästi esiin ja sitten niihin on proaktiivisesti puuttumassa, mikä toki kumpuaa osittain siitä, että meillä on tosi paljon autonomiaa firmana työntekijöillä. Ihmisillä on oikeus ja mandaatti tehdä asioita jotka saattaa maksakin.” (H2)

Yhteisössä ei vaimenneta eriäviä mielipiteitä eikä ongelmatilanteissa yritetä tukahduttaa keskustelua. Ongelmanratkaisulle annetaan tilaa, jokainen saa ilmaista näkemyksensä ja keskustelu saa muovautua ennalta määrittämättömään suuntaan. Yhteisössä on kirjoittamaton sääntö, että avoimuus tärkeää, joten jos joku toimii avoimuutta vastaan, niin siihen goforelaisten mukaan puututaan. *”Se on tavallaan tapa että sieltä nousee keskustelut herkästi ja siitä porisee se papupata siinä jonkun aikaa ja sitten yleensä myös laantuu siinä yleensä saman päivän aikana. Musta se on positiivinen ilmiö että ne asiat tulee ja pääsee purkautuun siinä samantien sen sijaan että niitä jäätäs johonkin pienen piirin kahvipöytiin mutisemaan. Se voidaan käydä porukalla kaikkien kuullen, johdonkin kuullen läpi.” (H3)*

4.2.4 Tunteet yhteisöllisyyden kehittämisessä

Kulttuuri- ja arvolatautuneet keskustelut herättävät monesti tunteita keskustelijoissa, mitä kautta on mahdollista saavuttaa ryhmäytymistä yhteisten kokemusten avulla. Tunnekokemukset ovat mieleenpainuvia ja yhdistäviä yhteisössä. Slack-keskustelun moninaisuutta kuvaakin H3: *”Me käydään hyvin usein kulttuuri- tai arvokeskustelua siellä.”*

Huumori nousi kaikkien haastateltavien puheessa esille. Huumori nähtiin yhteisön liimana, joka pitää keskustelun kahvipöytämäisenä ja kasvokkaiseen keskusteluun verrattavana. Huumorin ja vitsien kautta yhteisössä esiintyy myönteisiä tunteita ja kokemuksia, jotka niin ikään ovat yhteisöllisyyttä rakentavia tekijöitä.

”Tollasessa viestintävälineessä kun käytetään hymiöitä ja kaikenlaisia hauskoja kuvioita ja merkkejä niin se jo tuo siihen tietyntyyppisen fiiliksen, että vaikka puhutaan vaikeista asioista, niin mä käyn tätä keskustelua ihan ystävällisessä hengessä ja haluan löytää esimerkiksi ratkaisun tähän.” (H2) Slackissa käytetään myös hymiöitä, joiden avulla keskustelun sävyä voidaan muuttaa kevyemmäksi.

Haastateltujen puheessa toistui termi ”pörröinen olo”, jolla kuvattiin Goforea mukavana, tuttuna ja turvallisenä. *”Joku käyttää termiä pörröisen olon. Mä en itse asiassa tiedä mitä ne sillä tarkoittaa, mutta semmosesta moni puhuu tuolla. Mun mielestä se tulee siitä, kun mainitsin esimerkin että täällä on ehdottoman tärkeitä, että saat kertoa mielipiteesi, vaikka olisit aivan eri mieltä kuin se toinen kaveri ja kukaan ei saa kyseenalaistaa sitä oikeutta esittää sitä. Sitä arvostetaan ns. pyhänä asiana täällä.”* (H5) Työyhteisö on arvostava ja avoin, mikä luo viihtyisyyttä. Tässäkin esimerkissä toistuu yhteisön normit, joiden mukaan toiminnan pitää luoda ”pörröistä oloa”.

Myös työhön liittyvät projektiyhteisöt koettiin tärkeiksi ja niihin koettiin kuuluvuuden tunnetta. *”Mä tunnen henkistä yhteyttä johonkin Slack-kanavaan ja siihen yhteisöön kun mä oon tullu tekemään sen puolen hommaa. Oon jutellut useampien henkilöiden kanssa, et ne ihmiset jotka siellä kirjoittelee on haastatellut mua ja tullu jutteleen täällä. Tullu semmonen turvallinen kotisatama niistä muista.”* (H8)

Myönteinen asenne, energia ja toiminta leviävät ja tarttuvat helposti ihmisten kesken. *”Mä luulen, et jos tiimissä on yksi joka osaa oikealla tavalla levittää goforelaisuutta tiimiin niin hän toimii aika hyvänä aktivoijana sille muullekin porukalle.”* (H4) Puhuessaan goforelaisuudesta H4 myös levittää puheen kautta käsitettä yhteenkuuluvuudesta ryhmään. Yhteisöllisyyden rakentamisessa on tärkeää, että tällaiselle myönteiselle toiminnalle annetaan tilaa ja mahdollisuus. Vapaa viestintä antaa tilaa luovuudelle, jossa yhdistäviä kokemuksia syntyy.

H7 kuvaa omaa motivaatiotaan osallistumiseen, hänelle on tärkeää täyttää sosiaalisia tarpeitaan ja tuntea olonsa yhteisön jäseneksi osallistumalla toimintaan.

”On tarve jutella ihmisten kans ja kokea, että kuuluu jollain tavalla johonkin porukkaan mut kyllähän facebookit ja kaikki muu on ihan samaa, on tarve jakaa asioita ja saada mahdollisesti jotain feedbackia siihen. Se on todella addiktoivaa” (H7)

4.3 Mahdollistamisen diskurssi

Päätöksenteko on Goforella jalkautettua ja jalkautuksen kanavana toimii Slack, missä päätöksentekoa vaativat asiat avataan keskusteluun. Jokaisella on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä ja enemmistön ääni päättää. Kuten H1 kuvailee *”meillä ne päätökset tehdään usein ns. joukkoistetusti, et siihen pyydetään ihmisten mielipiteitä. Jos mietitään jotain juttua, niin sit Slackissa kysytään ihmisten mielipiteitä, et kannattaisko meidän lähteä tekeen tämmöstä”* (H1) Keskustelu avataan kaikkien nähtäville Slackiin, joten kuka tahansa organisaatiosta voi ottaa osaa keskusteluun. Mielipiteiden kysyminen ei ole muodollista, vaan niillä on aito vaikutus yrityksen toimintaan: *”Täällä kunnioitetaan mielipiteitä. Jos kaikki sanois, että ei me suostuta tohon, niin se keissi hylätään. Kyl se on ihan aitoa, ei ole mitään takaporttia”* (H5) Konkreettisenä esimerkkinä päätöksenteosta voidaan käyttää yrityksen keskustelua kilpailukykysovimuksen toteuttamisesta: *”vaikka kiky-homma eli näistä tuntien lisäämisestä, niin siitä käytiin hyvin laajasti ja johto – käytännössä toimitusjohtaja – heitti, että miten te haluaisitte että tää homma toimisi ja mitä te ajattelette. Eihän yleensä käytetä tällasta osallistamistapaa. Että minkälaisia ajatuksia teille tulee? Miten tää kannattais tehdä?”* (H5)

Virtuaalisen alustan ansiosta päätöksenteko on mahdollista jakaa koko organisaatiolle ja Goforella tätä mahdollisuutta hyödynnetään aktiivisesti. Kaikki organisaation työntekijät saavat saman mahdollisuuden osallistua keskusteluun ja sanoa oman mielipiteensä. Kaikki näin eivät tee, mutta mahdollisuus vaikuttaa antaa työntekijöille vahvan tunteen omasta merkityksellisyydestä ja vallasta. Kokemukset yhdessä päättämisestä rakentavat yhteisöllisyyttä ja edesauttavat myös tulevaisuuden päätöksentekoa. Osallistumisen tasa-arvoisuus on tehty selväksi ja kattaa koko organisaation toimitusjohtaja mukaan lukien.

”Siellä on tyypillisesti useempi ihminen samaan aikaan vastaamassa ja keskustelemassa parhaasta ratkasta siihen ja siellä saa periaatteessa komiteapäätöksen, että ”Näin sinun kannattaa tehdä!” ja se on todennäköisesti oikeasti paras tapa siinä, että se vie niiltä tosi vähän aikaa, ne tietää suoraan mistä lähteä liikkeelle ja ne osaa kysyä toisiltaan oikeat kysymykset ja sieltä saa useamman asiantuntijan vastauksen välittömästi niin se on aika iso voimavara taustalla.” (H2)

”Jos hän (toimitusjohtaja) ei tiedä asioista tarpeeksi, hän lähtee hakemaan tietoa, koettaa kepillä jäätä ja tavallaan saa sitten lisää tietoa jolloin siitä jostakin päätöksestä tulee ns. joukkoistettu päätös. Se levittää sen yhtäkkiä sadalle, sadalleviidellekymmenelle hengelle tai koko porukalle. Kaikki on nähny ainakin jollakin tavalla ja saanu osallistua.” (H6)

Yhteistyön kautta työntekijät kokevat itsensä merkittäviksi yhteisön jäseniksi, sillä heillä on vaikutusvaltaa päätöksenteossa. Merkittävyyden kokemuksia on mahdollista saada niin ikään oman osaamisensa ja tietonsa jakamisen johdosta. H4 kuvaili kokemuksiaan erityisesti blogikirjoituksiin liittyen. Blogikirjoituksen koetaan Goforella hyväksi kanavaksi välittää tietoa myös sisäisesti. Asiantuntijatyössä työ perustuu paljolti tietoon ja osaamiseen, jota kehitetään jatkuvasti. Kirjoittaminen mahdollistaa yksilölle tilaa pohtia omaa henkilökohtaista kehittymistään. Tila ajattelulle ja luovuudelle luo myös tehokasta asiantuntijuutta, jota on mahdollista jakaa edelleen yhteisössä yhä uusien kirjoitusten avulla.

”Pitkässä juoksussa se että sä jollain tavalla kontribuoit siihen työyhteisöön ja yhteiseen kehittämiseen, niin siinä tulee aika kiva fiilis myös ja siinä kokee olevansa sen työyhteisön jäsen aidosti, kun jollain tavalla osallistuu yhteiseen tekemiseen ja keskusteluun ja sitten tietää, että olen sanonut oman näkökulmani ja olen vaikuttanut asioihin sillä tavalla kuin pystyn sen tekemään. Se on mun mielestä aika tärkeä saavuttaa se tunne, että on tavallaan tehnyt oman osansa siinä työyhteisön kehittämisessä.” (H4)

Kaiken kaikkiaan yhteistyö Goforella perustuu sen mahdollistamiselle Slackin avulla. Yhteisölle on luotu toimitusjohtajan esimerkin avulla normit, jotka ohjaavat toimimaan joukkoistetusti yhtenä ryhmänä.

Ongelmanratkaisu

Puheessa ilmeni yhteisön toiminnassa toistuvia ilmiötä, joista yksi selkeimmistä oli yhteisön käyttäytyminen ongelmanratkaisutilanteissa. Goforelle työyhteisönä on muotoutunut yhteiseksi tavaksi ratkaista ongelmat keskustelun kautta. Haastateltavat kuvasivat ongelmanratkaisua avoimeksi ja tasa-arvoiseksi prosessiksi, jossa jokaisella on oikeus ilmaista oma mielipiteensä. Tällainen menettely on haastattelujen perusteella muodostunut kirjoittamattomaksi säännöksi, sillä haastateltavat kuvasivat useita

esimerkkitalanteissa, joissa keskustelu oli käynyt vilkkaana hetken aikaa, kunnes joku työntekijöistä saattoi tiivistää keskustelun ja todeta niin sanotun lopputuloksen kaikkien nähtäväksi.

”Se on tavallaan tapa että sieltä nousee keskustelut herkästi ja siitä porisee se papupata siinä jonkun aikaa ja sitten yleensä myös laantuu siinä yleensä saman päivän aikana. Musta se on positiivinen ilmiö että ne asiat tulee ja pääsee purkautuun siinä samantien sen sijaan että niitä jäätäs johonkin pienen piirin kahvipöytiin mutisemaan. Se voidaan käydä porukalla kaikkien kuullen, johdonkin kuullen läpi.” (H3)

Yhteisön normit määrittelevät, että jokaisen on päästävä sanomaan oma mielipiteensä, vaikka mielipide olisikin yleistä mielipidettä vastaan. H5 kuvaa, miten toisen argumentille on annettava tilaa ja mahdollisuus: *”Se on mun mielestä loukkaus, jos joku tulee sanoon, et älä nyt viitti. Sehän aliarvioi monta asiaa siinä. Se ylenkatsoo tilannetta omasta vinkkelistä.”* H5 jatkaa, että keskustelujen on annettava rakentua ja kukoistaa vapaasti ja luonnollisesti, jotta ne ongelman ratkaisu rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä eikä se tule ennalta annettuna arvona. *”Se keskustelu niin kuin kuivui kokoon, kun alkuperäiset keskustelijat totesivat, ettei tää etene mihinkään, tätä on jauhettu ja tää palaa kolmeen teemaan. Ei me keksitä ikinä nyt tähän ratkaisua, ratkaisu tulee sit ajan kanssa jos tulee.” (H5)*

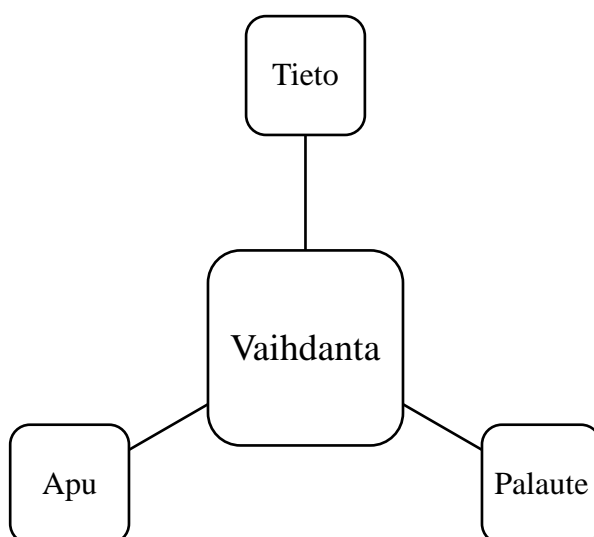
Yhteisöllisyydestä kertovat yhteisölle ominaiset kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat, jotka toistuvat tietyissä tilanteissa. Organisaatiolla on muotoutunut yhteinen ongelmanratkaisukäytäntö ja termi ongelmatilanteille – gate. Gaten syntymiselle on myös hauska tarina, joka ilmeni useamman haastateltavan kertomana. Yhteiset kokemukset ja niistä puhuminen niin ikään vahvistavat yhteisön sisäisiä välejä. H7 kuvaa gate-toimintapaa: *”Meillä on siis semmonen tapa hoitaa, on Gate. Et ensimmäinen tapaus meillä oli croissant-gate, kun meidän aamupalalla ei ollutkaan croissanteja ja siitä nousi hirvee metakka, missä croissantit. Ja sit sen jälkeen vähän kaikesta, missä on joku ristiriita, siitä nousee gate ja sen jälkeen se vähän niin kuin kuitataan vitsiksi.” (H7)*

Yhteisöllisyys ryhmänä ilmenee myös siinä, miten yhteisö vaatii jäseniltään oikeanlaista käytöstä, anteeksipyyntöjä ongelmatilanteissa. Erillisiä kirjoitettuja ohjeita ei tarvita, kun yhteisön kirjoittamattomat normit ohjaavat toimimaan: *”Jos siellä joskus tulee jokin*

niin porukka uskaltaa pyytää ja kehtaa pyytää anteeks. Kyllähän inhimillisessä viestinnässä tapahtuu aina, joskus tapahtuu ylilyöntejä ja usein tapahtuu väärinymmärryksiä. Se yhteisö toimii tavallaan poliisina ja huolehtii siitä hyvin, ei sitä oo tarvinnu erikseen ohjeistaa.” (H3)

4.4 Vaihdannan diskurssi

Yhteisöllisyys rakentuu yhteisten kokemusten kautta ja niitä vahvistetaan jatkuvasti yhteisessä puheessa. Slack ja blogi tarjoavat mahdollisuuden jakaa kokemuksia sekä omaa panostaan helposti. Yhteisön koetaan antavan paljon, mutta vastavuoroisesti yhteisölle halutaan tarjota omaa aikaa, panosta ja tietoa. ”-- jos näkee tämmösen effortin ja kirjottaa jotain, niin toivoo kyllä, että siitä tulis jonkinäköistä rispektiä tai jotain senkaltasta.” (H7) Merkityksellisyyden tunne motivoi työntekijöitä jakamaan tietoaan ja osaamistaan Slackin sekä blogikirjoitusten kautta. Omalle panostukselle on tärkeä saada tunnustusta tai muuta huomiota. Sama haastateltava jatkaa: ”-- sosiaalisuuden tarve on olemassa, tekee mieli jutella ihmisten kanssa, et se täyttää sitä aika paljon. Tarve olla tärkeä jollain tavalla. Saa hämmentää soppaa. Se saa ehkä semmosen valheellisen tärkeyden tunteen.”



Kuvio 4 Vaihdannan osa-alueet

4.4.1 Tiedon jakaminen

Vastavuoroisuus ilmenee tiedon jakamisena erityisesti Slackin välityksellä. Tiedon jakaminen koettiin Slackin myötä helpoksi ja nopeaksi. Tieto liikkuu sujuvasti niin Slackin ulkopuolelle kuin kahvipöydistä Slackiin. Yhteisöllisyys toteutuu, kun kaikki ovat yhtäläillä tietoisia organisaatiossa tapahtuvista asioista – tai vähintäänkin kun kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus saada käsiinsä tietoa. Slackin avulla on pystytty eliminoimaan minimiin tilanteet, joissa kahvipöytäkeskustelut jäävät vain pienen piirin yksinomistukseen. Goforella tapana on nimittäin jakaa myös hedelmälliset kahvipöytäkeskustelut Slackiin muiden luettaviksi ja lisäksi kahvipöytäkeskustelua vastaavaa rentoa keskustelua käydään myös Slackissa päivittäin. *”Kahvihuoneessa keskusteltiin ja siihen se aina menee siihen et senhän tiedon saat sit vaan ne, jotka siellä sillä hetkellä sattuu olemaan paikalla ja näin ja sinänsä toi lisää kyllä semmosta tiedonvälitystä aika paljon.”* (H1)

Slackissa nousseista puheenaiheista keskustellaan myös kasvotusten, jolloin Slack-keskustelut jatkuvat myös virtuaalisen alustan ulkopuolella: *”tosi usein voi olla silleen, että hei huomassitteko Slackissa on sitä ja tätä. Ai en huomannukaan, täytyykin mennä lukeen.”* (H1)

Työntekijät kokivat blogin sekä Slackin tärkeiksi tiedon välittämisen kanaviksi. Niiden kautta on ylipäättään mahdollista ja helppo päästä käsiksi tietoon, mutta erityisesti tiedon laajuus ja määrä on näiden viestintäkanavien lisäarvoksi koettu tekijä. Työntekijät kokivat, että vastaavan laaja käsitys yrityksen toiminnasta olisi hankala saavuttaa ilman virtuaalisen viestinnän kanavia. Näiden kanavien avulla on helppo saada tietää projekteista ja yrityksen asioista, jotka tapahtuvat eri toimipisteillä ja eri projektitiimeissä. Työntekijät kokivat, että yrityksen hahmottaminen kokonaisuutena loi heillä yhteisöllisyyden tunnetta: *”--ymmärtää sit paremmin tätä bisnestä kokonaisuudessaan.”* (H1) – tätä kautta oli myös mahdollista käsittää itsensä osana kokonaisuutta ja hahmottaa omaa merkitystään.

Tietoa jakamalla ja erityisesti blogikirjoitusten välityksellä yhteisön jäsenet voivat oppia lisää muiden työnkuvista ja yrityksen toiminnasta kokonaisuudessaan: *”Se antaa ihmisille kuvaa siitä, kuinka laajaa osaamista meillä on ja kuinka erilaisia ihmisten tekemiset on verrattuna siihen et mikä ehkä meidän ennakkoojatus on siitä mitä ihmiset*

tekee -- Eli se mun mielestäni antaa semmosta tietoyntasosta kunnioitusta niitten muittenki työnkuvia kohtaan. Ja sen kautta rakentaa siis sitä ymmärrystä näitten eri työnkuvien välillä.” (H2)

Goforelaisten puheesta välittyi jatkuvan oppimisen tärkeys työntekijöille. Tiedon hankinnassa, jakamisessa ja lukemisessa ymmärrettiin jatkuvan oppimisen merkitys yritykselle ja omalle työlle: *”Mä haen blogeista yleensä joko semmosia uusia asioita, uusia näkökulmia ja vastauksia kysymyksiin.” (H2)* Tahtotilana on jatkuvasti oppia uutta ja altistaa itseään ajankohtaiselle tiedolle sekä jaksaa ajankohtaista tietoa muiden hyödyksi. Aina tavoitteena ei ole konkreettinen tiedonhaku, vaan tavoitteena on myös keskustelun herättäminen, avoimuus ja näkökulmien laajentaminen. Tietoa jaetaan niin yhteiskunnan puheenaiheista yrityksen alan uutisiin.

”Se aika usein lähtee siitä, että joku heittää linkin johonkin ja yleensä joku lähtee trollaamaan sitä ja kaikenlaista typerää ja sit se keskustelu riistäytyy. Että tämmöstäkin kaikenlaista on nähty vuosien varrelta. Mä en oikein tiedä, mutta kyllä ne on niitä päivänpolttavia juttuja tulee. Ja mä olen itse asiassa huomannu, että projektikanavillakin yritetään ottaa aika paljon tosta yhteiskunnallisesta keskustelusta että Hesari kirjotti ja Kauppalehti kirjotti tällä tavalla ja joku BBC saattoi kommentoida Suomen juttua näin ja sitten se vuorovaikutuksella nivoutuu siihen sen hetkiseen teemaan, mitä aika usein siinä projektissakin käsitellään.” (H5)

Jakamisolustan olemassaolo pitää työntekijät aktiivisina etsimään ja tarkkailemaan tietolähteitä. Kun he kohtaavat jotain mielestään mielenkiintoista, he myös haluavat hyödyttää koko organisaatiota ja jakaa tietonsa myös muille. *”--ettei kaikki oo vaan sitä sellasta et on jotain kuvii jostain aamukahviltä, jossa on pullaa ja sämpylää ja siis semmosta, että tulee sitä asiasisältöä viestintään. Et ehkä just noi blogit tavallaan syventää vielä sitä semmosta asiantuntijaviestintää.” (H1)*

Slackin merkitys korostui puheessa jatkuvasti ja H6 kuvaa osuvasti työhön liittyvien käytännön tiedon saavuttamista ja vaikuttamismahdollisuuksia: *”Mä pysyn monestakin asiasta kärryllä, siitä mitä meidän johto mieltii, mitä tulevaisuudessa tehdään, kaikki muu tähän työsuhteeseen tai kulttuuriin liittyvät asiat, työsuhte-etuisuudetkin, jos niissä on vaikka jotain muutosta tai työterveyspalvelut, jos ne muuttuu – kyllä sitäkin pohdittiin*

siellä. Että ei voi sanoa, että olis liian vähän informaatiota, mikä kuitenkin on aika monessa firmassa ongelma.” (H6)

”Yleensä se on mennyt niin, että kun on tapellu ensin jonkun asian kanssa tovin ja sen selvittänyt, niin kirjottanu sen puoliksi itselle seuraavaan kertaan ja muille ettei muiden tarvitse kamppailla sen saman asian kanssa.” (H8) Omissa ongelmissa on ymmärretty myös yhteisön hyvä ja sisäänrakennetusti halutaan jakaa tietoa, jotta muiden ei tarvitse ratkaista samaa ongelmaa uudestaan.

Kirjoittamalla blogipostauksia työntekijät kokivat kehittävänsä omaa osaamistaan, mutta myös tarjoavansa muille mahdollisuuden oppia ja oivaltaa. Vastaavasti lukemalla muiden kirjoituksia he kokivat oppivansa muilta. Blogikirjoitusten kautta oppiminen keskittyi lähinnä ammatilliseen puoleen, mutta Slackissa jaettu tieto käsittää mitä tahansa maan ja taivaan väliltä. Slackissa kanavien monipuolisuuden ansiosta jokaisen on mahdollista löytää oma kiinnostuksen kohteensa. Työntekijöiden puheessa nousi muun muassa esiin pyöräkerho, jonka keskusteluissa oltiin saatu vinkkejä niin pyöräreiteistä parhaisiin varusteisiin. Merkittävää kuitenkin on, että vaikka ryhmän jäsenistä osa on hyvinkin perehtyneitä aiheeseen, niin he toivottavat tervetulleeksi aloittelijat ja jakavat mielellään tietoa.

”Miten sieltä viestitulvan joukosta pystyy poimimaan ne olennaiset asiat, jotka vaikuttaa vaikka omaan työhön tai jos vaikka käydään keskustelua yhteisesti siitä, mihin suuntaan firma on menossa, niin se voi olla omallekin työlle olennaista ymmärtää, että tämmösessä osaamisintensiivisessä bisneksessä, että mitä tää tarkoittaa mulle itelle jatkossa ja pitäiskö mun keskittyä johonkin toiseen juttuun tai muuta.” (H4)

Tiedon liikkumiseen vaikuttaa myös työntekijöiden aktiivisuus ja itseohjautuvuus tiedon hankinnassa. Asiantuntijatyössä työntekijöillä on itsellään paljon vastuuta työstään ja itsensä kehittämisestä. Näin ollen vaikka tietoa on helppo saada Slackin kautta ja muilta työntekijöiltä, tiedon saaminen vaatii myös työntekijältä itseltään aktiivisuutta, oman roolinsa hahmottamista ja analysointikykyä. On taito uskaltaa ja osata kysyä tarvitsemaansa tietoa. Osittain Goforen työntekijöiden aktiivisuuden ansiosta yrityksen tietotaito pysyy korkealla tasolla ja kysymyksiin löytyy jatkossakin vastauksia.

4.4.2 Avunanto

Yhteisöissä ilmenee vastavuoroisuutta eri tavoilla ja yksi näistä on avun antaminen. Avunanto rajautuu yhteisöjen jäsenten väliseksi arkipäiväiseksi toiminnaksi, jota säätelee kirjoittamattomat säännöt, miten apua kuuluu antaa.

”-vähintään annan peukun kirjoitukselle. Jos sieltä ottaa joku asia silmiin tai on kirjoitettu huonosti tai asiavirhe, niin kyllä mä siinä tapauksessa käyn kommentoimassa. Ja odotan, että muutkin tekee ihan samaa, kun mä itse julkasen jotain.” (H6)

Kuten aikaisemmassa ilmeni, työyhteisön jäsenet kokevat toisensa merkittäviksi. Puheessa käy ilmi, miten auttaminen on keskeinen osa Goforen toimintaa. Auttaminen on syvällä ihmisten arvoissa ja asenteissa, siihen kannustetaan ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Puheessa ilmenee jatkuvasti avunannon tärkeys ja vapaaehtoisuus. Muiden auttaminen on Goforella itseisarvo, johon on onnistuttu kannustamaan rakentamalla organisaation toiminta vahvasti kommunikaatioperusteiseksi. Pääkanavana auttamiselle toimii jälleen Slack helppoutensa ansiosta. Työntekijät kuvailevat, että on hyväksyttävää kysyä mitä vain, mikä edelleen vahvistaa käsitystä avoimuudesta. Slack on: *”matalan kynnyksen väline avata keskustelu semmosesta asiasta, jonka itse kokee siinä hetkessä tärkeeks ja koska siellä on kaikki ihmiset saavutettavissa hirveen helposti, niin todennäköisesti akuuttiin juttuun saa helposti apua, sen avun saa hetkessä.”* (H4) H4 jatkaa: *”Slack on meidän keskeisin kanava pyytää apua. Mikäli sä tarttet omaan työhös apua ja tukea, niin siellä sitä kannattaa huudella.”* (H4)

Vastavuoroisuuden ja vaihdannan toteutumisessa on olennaista luottamus toisia osapuolia kohtaan. H5 kuvailee, miten ryhmässä ei ole mitään merkitystä tiedon lähteellä, vaan kaikkiin jäseniin luotetaan ja heiltä voi tasa-arvoisesti odottaa vastausta.

”Circle of trust – luottamuksen kehä – esimerkiksi kun sä kysyit, että jos joku kysyy jotain, että jääkö siihen vastaus saamatta, niin ei ehdottomasti ei, sillä se on yksi osa sitä, että täällä autetaan joka hetki toista ja se mun mielestä ruokkii sitä, että aina, kysyt keltä vaan, milloin vaan, mitä vaan, niin sä saat aina apua. Täällä ei ole titteleitä eikä herrakerhoja tai rouvakerhoja, ei ole mitään johtajien sikariklubeja tuolla vaan kaikki saa poltella sikareita, jos haluaa.” (H5)

Muiden auttaminen on keskeinen osa Goforen toimintaa. Apua annetaan niin projektikanavilla kuin harrastuskanavillakin. Haastateltujen puheessa ilmeni

sisäänrakennettu auttamisen halu ja ilo. Kokemus avunsaamisesta on rakennettu yhteisöön myönteisten kokemusten ja puheen kautta. Jokaisella on luottamus oman sanansa tärkeydestä ja siitä, että vastaanottava taho arvostaa. Työntekijät ovat toiston kautta todenneet, että apu on aina saatavilla ja siten he myös tahtovat apua tarjota ja antaa kaikille sitä tarvitseville. Puheessa rakennetaan vahvasti asennetta siitä, että aina saa apua ja aina voi kysyä mitä vain keneltä tahansa yhteisön jäseneltä. H8 kuvailee ilmapiiriä poikkeavaksi: *”Usein on vähän niin, että jos menee kysellemään vähän liikaa niin jossain kohtaa tulee vähän huono omatunto, et mä häiritsen ton työtä vähän liikaa. Mut täällä on mun mielestä saatu sellanen ilmapiiri et se kysyminen on ihan ok. Et mieluummin kysyy kun jää paikalleen.”* (H8)

H6 puolestaan kuvailee, miten avunantoon on vahvasti kytketty myönteinen konnotaatio – avunannon sivutuotteena on mahdollista saada yleistä hyvää: *”Jos mä voin jossain asiassa auttaa jotain tai tuoda näkökulmia, kun mä kuitenkin varmaan kuulun siihen kokeneimpaan kymmennykseen tässä firmassa niin sellasta ehkä pystyy. Ja ihan työkuulttuurifiliksens ylläpito, että joskus voi heittää jotain hauskaa ja saada jotain pientä mukavaa fiilistä aikaseks.”* (H6)

Käytännössä mikään kysymys ei jää Slackissa vastaamatta, vaan apua annetaan työyhteisössä solidaarisesti. *”Sillonkin jos kukaan ei vastaa niin joku yrittää vastata, ettiä netistä tietoa omilla tavoillaan sitä tietoa ja kysyy et oooko muuten kattonu tästä ja tästä, tämmöset löysin nopeella haualla kun oli tossa vähän aikaa. Jos sieltä ei heti oo joku tulossa auttaan, niin auttaa sit ite sen verran mitä pystyy.”* (H2) H8 täydentää: *”Jos tulee tilanne etten saa apua niin saan varmaan ainakin sympatiaa.”* (H8) Samaan yhtyy myös H7: *”Vähemmän ollu semmosia kysymyksiä, mihin oon osannu auttaa. Mut kyllä mä yritän, koska mun mielestä kuuluu auttaa työkaveria. Hyvä työkaveri pyytää apua, mutta myös auttaa.”* (H7) Auttaminen omien tietojen rajallisuudesta huolimatta on siis syvällä yhteisön yhteisissä normeissa.

”Koen saavani sosiaalista tukea ja meillä on läheisten kollegoiden kanssa ryhmä, jossa me sparrataan toisiamme ja vaikka johtoryhmän kanssa käydään kollegiaalista keskustelua. Kynnyksen madaltuminen on se iso juttu, että sitä tukea pystyy kysymään, että kukas tästä saattaisi tietää.” (H3)

Apu on tiedollisen tuen lisäksi myös sosiaalista tukea. Sosiaalisen tuen saamisessa on enemmän merkitystä yhteisön työntekijöiden välisillä henkilökohtaisilla suhteilla. Sosiaalista tukea pyydetään H3 mukaan kollegoilta, joiden kanssa yhteistyötä on tehty läheisesti ja enemmän.

Kun itekin kirjotti sen blogin, niin sitä oikein halusi, että saa jotain kommenttia siitä, koska sitä oli ite ainakin jotenkin epävarma siitä, että onks tää ihan kauhee tai onks tää ihan tyhmä tai jotain. Mut sit kun ihmiset kävi tykkäämässä siitä tai sit just kommentoi sitä, ja sit sain pari tosi hyvää ehdotustakin, että kannattaa lisätä tähän vielä tommosta ja tämmöstä, niin se autto siinä hommassa. (H1)

Kun työntekijät ovat julkaisemassa uusia blogipostauksia, he julkaisevat ne ensin sisäisellä foorumilla kommentteja varten. Haastateltujen mukaan monet käyvät aktiivisesti kommentoimassa ja antamassa rakentavaa palautetta toisten kirjoituksiin. Tämä on yksi tavoista, jolla yhdessä tekeminen ja vastavuoroinen auttaminen ilmenevät Goforella.

4.4.3 Palautteenanto

”Semmonen kanava, minne voi laittaa: ”Hei toi tyyppi teki mahtavaa työtä, toi jeesas mua”. Se on ihan mageeta, mä en oo nähny semmosta ennen. Tavallaan julkinen ilmoitustaulu, jonne voit käydä laittamassa kaverin kuvan että tää oli hyvä juttu.” (H8)

Palautteenanto ja muiden yhteisön jäsenten kunnioitus sekä arvostus ovat yhteisöä kehittäviä tekijöitä. Ne ovat osa myönteistä viestintää ja luovat positiivisia kokemuksia. Slackin Praise-kanavalla konkretisoituu yrityksessä vallitseva tapa kiittää toisia hyvästä työstä. Kanavalle kirjoitetaan julkisesti muidenkin nähtäväksi kehuja sekä kiitokset kollegalle. *”Onnistuit tosi hienosti siinä ja siinä projektissa ja sait kehuja asiakkaalta ja tällasta. Ja sitten kun siellä praise-kanavalla mainitaan sut, niin saat sit heti palkinnon, siis ihan oikeen palkinnon, meillä on Praise-hylly toimistoilla, että siellä on viiniä tai suklaata, et sit sieltä voi heti käydä hakeen. Että positiivisen palautteen antamista. Ja siihen kannustetaan hirveesti.” (H1)*

Myönteisen palautteen ja kiitoksen kirjoittaminen kaikkien näkyville voi mahdollistaa tavan tartumisen koko yhteisöön. Myönteinen viestintä toimii kierteenä, joka kasvattaa yleistä läheisyyttä ja myönteisyyttä yhteisössä. ”*Se on oikeesti kiva, et jos huomaa et joku työkaveri on oikeesti tehny hyvää työtä niin sitten se on tosi kiva, että sitä pystyy kiittäänsilleen, että kaikki muutkin näkee sen.*” (H1) Kehuminen ja kiittäminen tehdään julkisesti, mikä lisää edelleen organisaatiossa käydyn kommunikaation avoimuutta. Avoimuus mahdollistaa myös seurannan, miten tasaisesti kiitos jakautuu.

Tapa ei ole suomalaisten vaatimattomassa kulttuurissa luontainen, mutta työntekijöiden kokemusten perusteella yhteisössä tapa on helppo omaksua. Kiittämisestä koettu hyöty on arvokasta ja yhdistää yrityksen sisällä. Haastateltavat kokivat, ettei vastaavaa tukea saisi ilman Slackia. ”*Toihan on suomalaiseen kulttuuriin aika erikoista, että mulla itelläkin kun mä tulín tänne niin mulla meni vähän aikaa silleen, että sisäisti sen prisén ja sit suomalaiseen kulttuuriin kuuluu vähän sekin, et jos joku kiittää jostain, niin sitte ollaan vähän, et no ei se mitään tai no työtä mä nyt vaan tein, mut kyl se sit kuitenkin aina tuntuu hyvältä siitä, joka sitä kiitosta saa.*” (H1)

”*-mistä mä kirjoitin mun blogikirjotuksessakin, niin on tää meidän praise-kulttuuri eli voi antaa toisille palautetta hyvistä suorituksista. Ja kynnys siihen on erittäin matala. Se on hemmetin hieno asia. Et jos se maksaa muutaman tonnin vuodessa, mutta se on kuulemma niin vähäistä verrattuna siihen, mikä hyöty siitä saadaan.*” (H6)

4.5 Yhteisöllisyyspuhe blogiteksteissä

Tässä luvussa on tiivistetty Goforella esiintyvät diskurssit blogiteksteissä. Kokemus yhteisöllisyydestä on tietoinen sekä tiedostamaton prosessi, joka perustuu jaettuun tietoon ja kokemuksiin. Blogikirjoitusten aiheet toistavat organisaatiossa käytyjä keskusteluita ja kirjoituksissa vahvistetaan käytyä keskustelua, piirteitä sekä sanavalintoja. Blogikirjoitusten kautta yksilön on mahdollista tiivistää oma subjektiivinen yhteisöllisyyskokemuksensa muiden tulkittavaksi ja vahvistettavaksi.

Goforella kirjoitetaan aktiivisesti blogikirjoituksia. Blogissa korostuvat yhteiset tapahtumat ja kasvokkainen viihtyvyytoiminta. Kaikki eivät aina pääse osallistumaan,

joten kirjoitettu teksti blogissa mahdollistaa sen, että jokainen pääsee lukemaan yhteisestä toiminnasta ja elämään hetken uudelleen. Blogikirjoitusten avulla siis muutetaan fyysiset kokemukset virtuaalisiksi. ”*Semmoset (blogipostaukset) mitkä pistää ihmisiä ajatteleen sitä asiaa eri tavalla kun ennen, niin ne on musta parhaita.*” (H2) Ajattelua herättelevät blogikirjoitukset synnyttävät myös keskustelua yhteisössä ja sitä kautta yhteisöllisiä kokemuksia ja mielipiteiden vaihtoa.

Työntekijöiden kirjoittaessa Goforen blogiin heidän motivaatiotekijänsä ovat usein ulkoisia. Kirjoituksissa halutaan tuoda julkisestikin ilmi Goforen hyvää työilmapiiriä ja toimintapoja. ”--*motivaattorina viestii niille lukijoille, jotka sitä lukee että hei, näitä asioita voi tehdä eri tavalla kuin mikä on vallitseva linja tällä hetkellä Suomessa. Ja me halutaan muuttaa näitä asioita, me halutaan murtaa ja mullistaa näitä rakenteita. Eli vaikuttaa laajemminkin, et muut firmat uskaltais tehdä asioita. Niin se mua motivoi kaikkein eniten.*”(H5)

Kuitenkin monet Goforen omista työntekijöistä lukevat blogia ja haastatelluista kaikki kertoivat lukevansa kirjoituksia. Samalla kun yrityksen sisäistä toimintaa kuvataan sanallisesti ulospäin, vahvistaa se myös sisäistä ajattelua. Kuten H5 kuvaa, häntä motivoi mahdollisuus vaikuttaa muihin ihmisiin ja yrityksiin. Goforella on paljon uusia työntekijöitä. Nämä uudet työntekijät tulevat muista yrityksistä, joissa ei välttämättä ole samankaltainen kulttuuri kuin Goforella. Blogikirjoitusten puheen kautta toistetaan organisaation toimintamalleja, arvoja sekä ajattelutapaa, jolloin uudet työntekijät oppivat yrityksen kulttuurista. Tyypillisiä kirjoitusten aihealueita ovat yrityskulttuuri, arvot ja työtavat. ”*Sisäinen keskustelufoorumi on kuin kahvipöytäkeskustelu*” (K3) Kahvipöydissä puhutaan tyypillisesti kaikesta mahdollisesta niin työ- kuin vapaa-ajasta ja se koetaan yhteisenä kokemuksena, Goforella samaan pyritään keskustelufoorumilla. Lisäksi on kirjoitettu prosessikuvausta ja mielenkiintoiseksi koetuista aiheista.

Goforelaisten puheessa sekä blogikirjoituksissa toistuvat tietyt termit, lauseet ja sanonnat, jotka kontekstin ulkopuolella menettäisivät tai muuttaisivat merkityksensä. Työntekijät puhuvat paljon esimerkiksi ”kehtaamisesta”, johon liittyy merkitys siitä, että aina saa ja pitää tehdä. ”*Jos havaitset parantamista vaativia kohteita tai viihtyvyyttä lisääviä asioita niin kehtaa, uskalla, mene ja tee asialle jotain. Voit kysyä lupaa jälkikäteen jos haluat.*” (K5)

Kehtaaminen on osa mahdollistamisen diskurssia; puheessa toistetaan, että kenellä tahansa on mahdollisuus vaikuttaa. Tätä samaa toistetaan jatkuvasti tekstissä eri sanoin muotoiltuna: *”jokainen voi itse valita osallistuuko mihinkään vai kaikkeen”* (K2) Pääroolissa on jokaisen oma vastuu ja valinnanvapaus. Kuitenkin myös yhteisön innostamisella ja näin syntyvällä kollektiivisella panoksella koetaan olevan merkitystä: *”jokainen työntekijä on innostettava aktiivisesti mukaan muutokseen”* (K14)

Inhimillisyyden ja tasa-arvon diskurssi toistui blogikirjoituksissa yhteisöllisyyttä rakentavana *”positiivisuuden kehänä”* (K1). *”Yksilöiden arvostava johtaminen ja yksilöiden vastuunotto ovat avain ilon ja menestyksen luomiseen”* (K10) Myönteisen puheen esiin nostaminen osoittaa, että se koetaan merkitykselliseksi. *”Hymyilevät kasvot”* ovat jatkuvasti kirjoittajien itsensä kasvoilla sekä koko työyhteisön kasvoilla kirjoitusten mukaan. Myönteiset tunnekokemukset yhdistävät sekä lisäävät luottamusta. *”Vastuu viihtyvyydestä on kaikilla”* (K5) luo kevyttä velvollisuutta jokaiselle toimia yhteisten arvojen mukaisesti.

Vaihdanta toteutuu blogikirjoituksissa itsessään, sillä blogikirjoitukset ovat kirjoitettu yksilön omasta tahdosta jakaa omaa tietoaan, ajatuksiaan tai osaamistaan. Vaihdanta konkretisoituu, kun lukija lukee tekstin. Lukija luo tekstin perusteella oman tulkinnan ja merkityksen käsitellystä aiheesta. Lukija voi kritisoida tai omaksua kirjoitetussa tekstissä esitetyn viestin ja samalla tuntee joko erilaisuutta tai yhteenkuuluvuutta kirjoittajan kanssa. Lukija peilaa lukemaansa aikaisempiin kokemuksiin ja oletuksiin, joten kontekstilla on merkitystä lopulliseen tulkintaan ja merkityksen rakentumiseen, lopullinen merkitys rakentuu todellisuudessa virtuaalisuuden rajapinnassa.

Vaihdannan diskurssi ilmenee teksteissä yhtäläillä kuin haastatteluissakin. *”Voi kysyä mitä tahansa”* (K1) tiivistää goforelaisten Slack-toiminnan. Slackissa kysytään mitä tahansa ja aina on auttajia, blogiteksteihin on puolestaan konkretisoitu ja vahvistettu tämä käytös sekä sen merkityksellisyys. *”Innostuminen”* (K4& K6) muiden ideoista nostettiin myös esille, sillä työntekijät haluavat rakentaa kulttuuria, jossa oma innostuminen jaetaan. Oma innostuminen auttaa kehittymään ja oma kehitys halutaan jakaa muille neuvoksi tai innostuksen lähteeksi. Blogiteksteihin tiivistyvät merkityksellisimmiksi koetut kokemukset.

Taulukko 9 Blogikirjoitusten diskurssien ominaisuudet

Inhimillisyys	Mahdollistaminen	Vaihdanta
merkityksen tunne ←	→ yhteistyö ←	→ auttamisen halu
innostuminen ←	→ itseohjautuva kehittyminen ←	→ tiedonjako
positiivisuus ←	→ kehtaaminen ←	→ palaute

Blogiteksteissä ilmenevät ja tiivistyvät kohdeorganisaatiolle tyypillinen puhe. Puheessa toistetaan ja korostetaan käytös- sekä ajattelumalleja, jotka blogitekstien kautta konkretisoituvat koko organisaatiolle. Blogitekstit siis ne kielelliset tekijät eli diskurssit, jotka rakentavat kohdeorganisaation sosiaalista todellisuutta ja niin ikään luovat yhteisöllisyyttä.

4.6 Virtuaaliset yhteisöt yhteisöllisyyttä rakentamassa

Tuloksissa nousi selkeästi esiin kolme organisaatiota määrittelevää perusarvoa: inhimillisyys, mahdollistaminen ja vastavuoroisuus.

Yhteisöllisyys		
Inhimillisyys	Mahdollistaminen	Vastavuoroisuus

Taulukko 10 Tutkimukset tuloksissa esiintyneet diskurssit

H5 tiivistää yrityksessä koetun yhteisöllisyyden vastavuoroisuutta kylväväksi lämminhenkiseksi paikaksi. ”Työyhteisö on ammatillisen osaamisen koti. Siellä kodissa perheenjäsenet eli työkaverit on tahoja, joilta voi pyytää jeesiä, niitä voi sparrata, ne sparraavat sua, heidän kans pystyy ratkomaan ne ongelmat, joita ei näytetä asiakkaalle ulospäin. Ainahan ei ole itellä sellasta osaamista.” (H5) Paikan ei tarvitse olla fyysinen sijainti, vaan yksilön subjektiivisella kokemuksella yhtenäisestä paikasta on suuri merkitys. H5 kokee paikaksi kannustavan ympäristön, jossa apu on saatavilla. H4 jatkaa samoilla linjoilla: ”Työyhteisö on enemmän kuin se fyysinen työpaikka.” (H4)

Tyypillisesti Goforella aloittavat työntekijät otetaan lämminhenkisesti vastaan. Uudelle työntekijälle näytetään työpiste ja annetaan tarvittavat työvälineet. Hänet ohjataan käyttämään Slackia ja aktiivisesti osallistumaan keskusteluun. Työntekijöille annetaan aina vapaasti tutustua uuteen ympäristöön ja mahdollisuus rauhassa lukea Slackin viestihistoriaa. Puheessa tuodaan esille monia avoimuuteen liittyviä kirjoittamattomia sääntöjä, joista yhdeksi voisi mainita ”annetaan kaikkien kukkasten kukkia”. Monet uudet työntekijät ovat jo valmiiksi ennen aloittamistaan lukeneen yrityksen nettisivuilta blogikirjoituksia, joissa puolestaan myös puheen kautta vahvistetaan mielikuvaa avoimesta ja matalahierarkkisesta työympäristöstä.

Työntekijät kokivat, että puheessa korostettu vapaus ja luottamus johdon puolesta työntekijöihin osaavina ammattilaisina, mahdollistavat avoimen keskustelun. Kun johtajat onnistuvat luomaan työntekijöilleen luottavaisen ja turvallisen ympäristön, jossa on mahdollista käydä avointa ja vapaata keskustelua, mahdollistuu myös johtajien pääsy käsiksi kaikkeen mitä yrityksessä tapahtuu. Vallankäyttö ei tällöin perustu hierarkkisen rakenteen luomaan ylempään asemaan vaan enemmänkin puheen kautta vahvistettuun tunteeseen vallasta, sillä johtajilla on mahdollista olla tietoisia kaikesta mitä yrityksessä tapahtuu.

Ihmisillä on luontainen tarve olla sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Virtuaaliset työkalut, kuten Slack, antavat tilaa ja mahdollisuuden tällaiselle vuorovaikutukselle. Slack on paikka, jossa ihmiset voivat toimia vapaasti omien kiinnostuksen kohteiden ja henkilökohtaisesti merkitsevien asioiden parissa. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin ja saada merkityksellisyyden kokemuksia. Virtuaalinen ympäristö on paikka, joka mahdollistaa kokemusten syntymisen ja jakamisen, mikä puolestaan rakentaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisesti, sillä virtuaaliset alustat tarjoavat alustan erilaisille vaihdannan muodoille. Vaihdantaa käydään niin sosiaalisten kuin tiedollisten resurssien välillä. Slackin merkitys ihmisten sosiaaliselle tarpeiden täyttymiselle voidaan laskea merkittäväksi.

Yhteiset arvot toimivat liimana erilaisten ihmisten välillä. Yrityskontekstissa myös yrityksellä ja sen johdolla on oma roolinsa ja vastuunsa yhteisön kehittämisessä. Goforella tässä on onnistuttu siten, että johto on aktiivisena mukana keskustelussa näyttäen mallia koko organisaatiolle. Erona tyypillisiin verkkoyhteisöihin

yrittäjämaailmassa on yleensä myös fyysisiä kohtaamispaikkoja. Lisäksi yhteisöön kuulumisen on jossain määrin automaattista, sillä yritys itsessään sekä fyysiset symbolit luovat yhteisölle rajat. Kuitenkin henkisellä tasolla tapahtuma aito yhteisöllisyys on parhaassa tapauksessa tulos, joka yrityksessä on mahdollista saavuttaa.

Virtuaalisen viestinnän avulla voidaan mahdollistaa organisaatiossa yhteisöllisyyden rakentuminen ja yhteisöllinen toiminta. Isossakin organisaatiossa voidaan saavuttaa yhteisöllisyyttä virtuaalisuuden välityksellä. Virtuaalisen ympäristön avulla voidaan tuottaa organisaatioon lisää myös luottamusta. Luonnollisesti viestintää yrityksessä tapahtuisi myös ilman Slackia, mutta viestinnän muoto olisi erilaista ja mikä huomattavinta, ihmisiä jäisi tämän viestinnän ulkopuolelle. Blogikirjoituksissa tuodaan konkreettisemmin esille, mitä Slackissa on keskusteltu ja millaista kulttuuria Slackissa ja yrityksessä muutenkin ylläpidetään.

Yhteisöllisyyden rakentuminen virtuaalisissa työkaluissa ei ole tietoisuutta tai suunniteltua. Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten päivittäisessä kanssakäymisessä ja keskustelussa. Goforen johtajat ovat omalla toiminnallaan suunnannäyttäjiä ja mahdollistaneet avoimen viestinnän. Johdon ja perustajajäsenten suunnasta on luotu yrityksen alkuaikoina kirjoittamattomia inhimillisyyden sääntöjä ja periaatteita, jotka ovat yhä edelleen Goforen kasvaessa juurtuneet toimintaan. Blogin avulla myös kasvatetaan mielikuvaa yhteisestä visiosta. Yritys antaa toiminnalle kontekstin, Slack toimintaympäristön ja itse työntekijät sisällön.

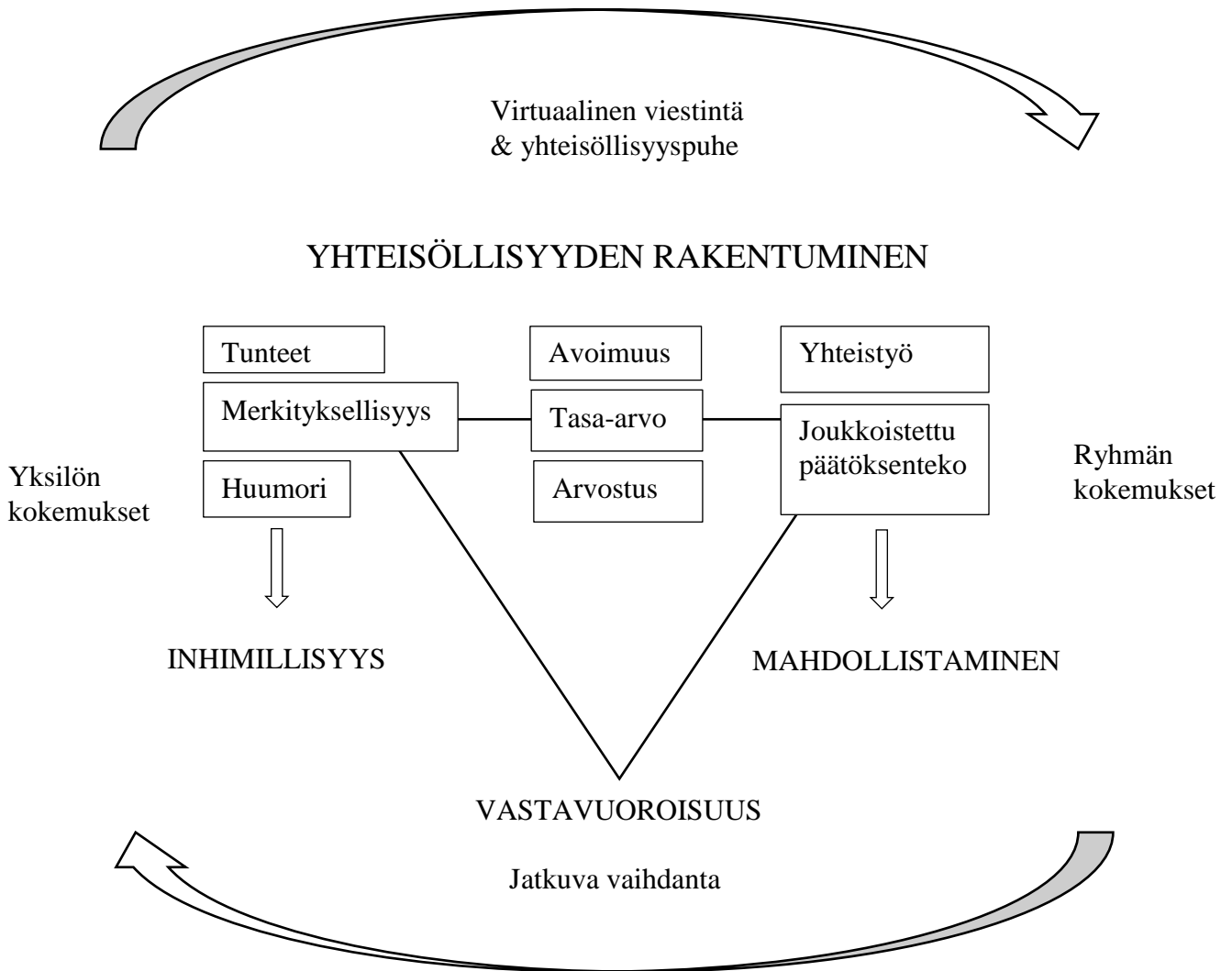
Virtuaalisella työkalulla, Slackilla sekä blogilla voidaan katsoa olevan suuri rooli yhteisöllisyyspuheen luomisessa. Myös ne Goforen työntekijät, jotka eivät ole aktiivisia keskustelijoita eivätkä edes seuraajia, ovat tietoisia kyseisen tiiviin keskustelun ja toiminnan tapahtumisesta. He tietävät, että heillä on yhtäläinen mahdollisuus osallistua toimintaan. Näin ollen tarkkailijatkin kokevat olevansa yhteisön jäseniä. Myös tarkkailijoilla on tärkeä rooli hiljaisina toiminnan hyväksyjinä ja yhteisön jäseninä.

Virtuaalisille yhteisöille on tyypillistä, että yksilö etsii ja valikoi ne yhteisöt, joihin päättää kuulua. (Blanchard & Horan, 9) Valikointi tehdään omien kiinnostusten perusteella ja yksilöllä on näin ollen motivaatio kuulua ryhmään. Ryhmään liittyminen on vapaaehtoista ja yksilö kokee saavansa vastineeksi ryhmältä jotain, minkä kokee

itselleen arvokkaaksi. Tämä toteutuu myös Goforella, sillä työntekijöille pakollisia on vain General-kanava ja muut suoraan työhön liittyvät. Kuitenkin yli 200 tarjolla olevan kanavan joukosta jokainen saa lisäksi valita ne kanavat, joiden keskustelu heitä itseään kiinnostaa.

Yhteisöllisyyden rakentumisen toteutumisessa onkin merkitystä yksilön luonteella. Yhteisöllisyyden rakentumisessa on tärkeää kasvokkainen viestintä, mutta se miten tärkeää kasvokkainen viestintä on, riippuu yksilön piirteistä ja taipumuksista. Kuitenkin virtuaalinen viestintä voi myös muuttaa käyttäytymismalleja. Sosiaalisesti rajoittuneet henkilöt saavat teknologian avulla virtuaalisen yhteyden niin työyhteisön jäseniin kuin ihmisiin, jotka jakavat samoja mielenkiinnon kohteita. Haastattelussa tuli ilmi ihmisten erilaisuus ja se miten paljon yhteisöllisyyttä arvostetaan. Osa ihmisistä ei niin ajattele asioita ja mitä he tekevät, mutta selvästi osa oli miettinyt asioita luonnostaankin ja heistä huokui, miten arvokkaana he Goforen kulttuuria pitävät ja miten Slack on selvästi auttanut yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Goforella yhteisöllisyys on ennen kaikkea yhteisessä puheessa rakentuva kokonaisuus, jota vahvistetaan jatkuvasti sisäisellä keskustelulla. Yksilön kokemukset saavat vahvistusta puheesta, jota organisaatiossa käydään. Yhteisöllisyys on sosiaalisessa kanssakäymisessä rakentuvaa. Monia tutkimuksessa esiin nousseita arvoja ja yhteisöllisyyttä rakentavia piirteitä toistetaan keskustelussa jatkuvasti. Puheen kautta luodaan ennako-oletuksia, jotka vähitellen muokkaavat koko yhteisön toimintaa toistuessaan riittävästi. Yritykseen on jatkuvasti palkattu lisää henkilökuntaa, joten heille on onnistuttu alusta asti tarjoamaan ymmärrys yrityksen kulttuurista ja toimintavoista. Goforen kulttuuri perustuu vahvasti kirjottamattomiin sääntöihin, joita tuetaan yhteisellä toiminnalla. Varsinaisia kirjoitettuja sääntöjä ei ole, mutta toiminnalla ja puheella ohjataan käyttäytymistä ja viestintää.



Kuvio 5 Yhteisöllisyyden rakentuminen

Kuvio 5 tiivistää tutkimustulokset ja yhteisöllisyyden rakentumisen virtuaalisessa kontekstissa. Yhteisöllisyyden rakentuminen on kuvattu jatkuvana prosessina virtuaalisen viestinnän sekä vaihdannan vuorovaikutussuhteissa. Kuviossa on otettu huomioon myös yhteisöllisyyden yksilön sekä ryhmän ulottuvuudet, sillä yhteisöllisyyden todettiin rakentuvan niin yksilön tunnekokemuksena kuin ryhmän toimintana. Keskeistä on yhteisöllisyyden rakentuminen toistuvien puhe- ja toimintamallien kautta, joita virtuaalisessa kontekstissa on helppo toistaa ja vahvistaa avoimesti.

5 LOPUKSI

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhteisöllisyyden rakentumista virtuaalisesti seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Miten yhteisöllisyys rakentuu virtuaalisesti?

Miten verkkoviestintä rakentaa yhteisöllisyyttä organisaatiossa?

Mitä yhteisöllisyyttä rakentavia merkityksiä luodaan virtuaalisen puheen kautta?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että virtuaalisuus rakentaa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisiä toimintatapoja monen eri ulottuvuuden, kuten vaihdannan, yhteistyön, tunteiden ja avoimuuden, kautta. Yhteisöllisyys organisaatiossa on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä prosessi, jossa inhimillisyys, vastavuoroisuus ja mahdollistaminen nousevat merkittävään yhteisöllisyyttä rakentavaan rooliin.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä on kohdistettu huomio verkkoviestinnän merkitykseen. Verkkoviestintä rakentaa yhteisöllisyyttä tarjoamalla vuorovaikutukselle virtuaalisen alustan. Yhteisöllisyys rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on siten riippuvainen yksilöistä. Yritys asettaa toiminnalle kontekstin ja tietyt rajat, joiden puitteissa yhteisöllisyydellä on mahdollisuus kehittyä. Virtuaalinen yhteisöllisyys voi vaikuttaa voimakkaastikin toiminnan sujuvuuteen yrityksessä. Organisaatiokulttuurin kehittyminen ei ole ylhäältä alas johdettavissa oleva toiminto. Kyseessä on ihmisten välillä tapahtuva prosessi, jota voidaan edesauttaa mahdollistamalla ihmisille tarvittava ympäristö ja välineet joustavaan ja sujuvaan kommunikointiin.

Toiseen alatutkimuskysymykseen on vastattu muodostettujen kolmen diskurssin avulla. Inhimillisyys, vastavuoroisuus sekä mahdollistaminen ovat puheessa rakentuvia arvolatautuneita diskursseja, joita toistetaan kohdeorganisaatiossa jatkuvasti samalla luoden yhteisöllisyyden kehää. Virtuaalisella puheella on merkitys kasvokkaisen

viestinnän ja kokemusten tiivistäjänä. Virtuaalisen puheen avulla voidaan siis toistaa omia sekä yhteisiä kokemuksia, arvoja ja oppeja..

Perinteisemmät yhteisöllisyyden tutkimukset käsittävät yhteisöllisyyden melko staattisena ja jaoteltavissa olevana ilmiönä. Uudemmat ja modernimmat tutkimukset ovat ottaneet kantaa yhteisöllisyyteen yksilön kokemuksena ja vuorovaikutuksen tuloksena. Teknologia voi toimia fyysisenä alustana ja paikkana, missä yhteisöllisyys ilmenee. Kuitenkin teknologialla voidaan nähdä myös syvempi rooli ihmisten välisessä viestinnässä. Tämän tutkimuksen perusteella, virtuaalisuus voidaan kokea merkittäväksi yhteisöllisyyden rakentajaksi. Alusta, tässä tutkimuksessa Slack, on ihmisille tärkeä ja sen puuttuminen aiheuttaisi vaikeuksia heidän joka päiväisessä työssään. Slack on levittäytynyt myös työajan ulkopuolelle ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuudet sosiaaliseen kanssakäymiseen ja harrastustoimintaan. Lisäksi virtuaaliset työkalut edesauttavat yhteistyötä ja joustavan, ajasta ja paikasta riippumattoman työn suorittamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata virtuaalisen yhteisöllisyyden rakentumista ilmiönä. Tulosten perusteella yhteisöllisyys on vuorovaikutusprosessi, jossa toistuvat diskurssit rakentavat sekä ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä tukevaa inhimillistä ja mahdollistavaa toimintaa ja vaihdantaa. Tämä tutkimus vahvistaa yhteisöllisyyden moniulotteisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden. Tutkimus myös lisää ymmärrystä yhteisöllisen toiminnan hyödyistä ja merkityksestä. Aikaisemmista tutkimuksista poiketen tässä tutkimuksessa verkostot eivät nousseet olennaiseen rooliin, vaan yhteisö nähtiin jokaisen yksilön kontribuutiona ryhmän olemassaololle.

5.2 Tieteellinen kontribuutio

Tutkimuksen tulokset seuraavat tämän hetken organisaatiotutkimuksissa esiin noussutta linjaa inhimillisen ja itseohjautuvan (Laloux, 2014) organisaation merkityksestä. Inhimillisyys, arvostus ja tasa-arvo ovat yhteiskunnallisessa keskustelussa esille nousseita arvoja, joiden merkitys nousee esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Yksilön kyvykkyys päätöksentekoon ja oman työnsä johtamiseen yhteisön tuella nousivat niin ikään esille. Tutkimuksen perusteella on olennaista, että työntekijöille tarjotaan

mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

Organisaatio ei ole ainoastaan yrityksen rakenteellinen kokonaisuus, vaan organisaatio kuvastaa koko toiminnan muodostumista; organisaatiolla on rooli mahdollistaa yksilöille toimintaympäristö sekä resurssit. Kun organisaatiossa on sopivat puitteet ja tilaa, yhteisöllinen toiminta rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutuksellinen organisaation konstruktio tukee organisaatiotutkimuksen nykykäsitystä, jossa yhtä totuutta ei ole vaan totuus voi vaihdella subjektiivisten yksilöiden kokemusten perusteella (Burr, 2003, 158).

Blanchard ja Markus (2004) ovat aiemmin tutkineet, että virtuaalinen viestintä on usein anonyymia ja siten virtuaalinen yhteisöllisyys keskittyy kasvokkaista viestintää enemmän yksilön suhteisiin eikä yksilön vaikutuksia yhteisöön ole yhtä helposti havaittavissa kuin fyysisissä yhteisöissä. Goforella viestintää käydään kuvien kanssa omalla nimellä, joten työntekijät kokivat olevansa merkittäviä vaikuttajia yhteisöön sekä he kokivat tuntevansa muita yhteisön jäseniä virtuaalisen viestinnän perusteella.

Inhimillisyyden diskurssiin liittyvät myönteiset tunteet muita yhteisön jäseniä kohtaan. Tunneside ja kiintymys syntyvät tiheästä vuorovaikutuksesta, jaetuista kokemuksista ja ongelmista, ajan ja resurssien panostamisesta, mitä kautta syntyvät myös henkinen side ja kunnioitus (Blanchard & Markus, 2002). Tämä myönteinen kokemusten vaihdanta toteutui myös Goforella.

Tässä tutkimuksessa vaihdannan vastavuoroisuudelle saatiin mielenkiintoinen konteksti ketterän ja modernin yrityksen virtuaalisesta viestinnästä. Goforella tapahtuva viestintä tukee vastavuoroisuuden merkitystä yhteisöllisyyden rakentamisessa. (Blanchard & Markus, 2002; Chiu, 2006, 1885) Etenkin vastavuoroisuus tiedon jakamisessa toteutui jatkuvasti Goforella niin ammatillisen osaamisen kuin avunkin vaihdantana. Teknologia-riippuvaiset aiheet elävät jatkuvan muutoksen ympäristössä, mikä tekee niistä pysyvästi mielenkiintoisen tutkimusaiheen.

5.3 Liiketoiminnallinen kontribuutio

Slackin kaltainen viestintäkanava on hyvin suositeltava monenlaisille yrityksille etenkin, jos toiminta on jakautunut eri toimipisteille. Viestintä on nopeaa, helppoa ja vaivatonta. Keskustelua tunnutaan käyvän Slackissa niin paljon, että se voisi tuntua vievän itse työn tekemiseltä kaiken ajan. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että Gofore on asiantuntijayritys, jossa monet työtehtävät vaativat tilaa luovuudelle sekä ajattelulle – iso osa työstä on nimenomaan luovan ajattelun tulosta.

Tutkimuksen tulokset voivat auttaa tutkittua yritystä sekä muita yrityksiä kehittämään sisäistä viestintää, viestinnän työkaluja ja niiden arvioimaan merkitystä yritykselle. Tutkimus ei suoranaisesti tutkinut yhteisöllisyyden vaikutusta työtehoon ja tuloksiin, mutta Goforen tulos on tällä hetkellä positiivinen, joten voidaan hypoteettisesti olettaa, että yhteisöllisillä toimintatavoilla on mahdollisuus menestyä.

Tutkimukseni osoittaa, miten viestinnällä ja sen mahdollistamisella on vahva vaikutus yrityskulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Viestintä on kaiken toiminnan perustassa ja virtuaalisilla viestintävälineillä on mahdollisuus vaikuttaa viestinnän kehittymiseen merkittävästi. Vastaava kommunikointialusta ei todennäköisesti olisi tehokas operatiivisen työnsuorittajille, mutta tilaa ja luovuutta vaativissa asiantuntijatehtävissä ja etenkin maantieteellisten erottajien tapauksessa Slackin kaltaisesta viestintävälineestä on ehdottoman suuri hyöty, niin työn tehokkuudelle kuin työyhteisöllekin.

Yrityksessä, jossa kirjoittamattomia sääntöjä ei juuri ole, korostuvat puheen ja toiston merkitys. Säännöt ja toimintamallit on luotava toistuvan puheen avulla. Puheen avulla välitetty viesti on usein tarinallinen, henkilökohtainen ja kokemukseen perustava, mikä edesauttaa vastaanottajan viestin sisäistämistä. Goforella on onnistuttu luomaan inhimillisiä viestejä, jotka henkilöstön on ollut helppo omaksua ja alkaa itse toistaa omassa toiminnassaan.

Tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta suhteiden rakentamisesta virtuaalisesti (Blanchard & Markus, 2002). Jäsenet kokevat yhteisöllisyyttä, sillä he ovat kehittäneet henkilökohtaisia ystävyys-suhteita yhteisön kautta. Myös ”tarkkailijat” kokivat olevansa

tärkeitä yhteisön toiminnalle.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhteisöllisyys sekä etenkin virtuaaliset mahdollisuudet yhteisöissä muuttuvat jatkuvasti, kun teknologia kehittyy ja uusia toimintamalleja omaksutaan jokapäiväiseen käyttöön yritysmaailmassa. Myös teknologiaa käyttävät ihmiset muuttuvat maailman mukana, mikä luo tarpeen ymmärtää uusia tapoja toimia. Näin ollen myös tarve tutkimukselle pysyy jatkuvana ja tämän tutkimuksen pohjalta onkin hyvä syventää ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta.

Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten organisaation yhteisöllisyys voi vaikuttaa yrityksen niin toiminnan tehokkuuteen, muutosvalmiuteen tai työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa sivuttiin haastateltavien kokemusta siitä, miten virtuaalisten työkalujen avulla on helppo ja nopea hankkia uutta tietoa, saada apua ja tehdä yhteistyötä. Tätä olisi mielenkiintoista verrata lukuihin toiminnan tehokkuudesta. Yhteisöllisyys koetaan myönteisenä, joten vaikutus työnhyvinvointiin voi olla merkittävä. Tämäkin tutkimus tukee yhteisöllisyyden hyötyjä asiantuntijayhteisössä, mutta voisiko yhteisöllinen toiminta ja virtuaalinen viestintä hyödyttävät myös esimerkiksi tuotantotason työntekijöitä ja miten. Jatkotutkimuksissa olisi mahdollista tutkia myös etäjohtamista ja tiimityön rakentumista sekä virtuaalisen viestinnän merkitystä yhteistyölle.

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä, jossa toiminta perustuu ketterään, matalahierakkiseen ja moderniin organisaatorakenteeseen. Lisäksi toiminta on teknologiayrityksille tyypillisesti valmentavaa ja työntekijöille on annettu vapaat kädet työtehtäviensä suorituksen suhteen. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten vastaava puheen avulla voimaannuttaminen ja yhteisöllisyyden rakentuminen onnistuisi, jos sitä alettaisiin toteuttaa perinteisen hierarkkisessa organisaatiossa tai mitä haasteita tässä tapauksessa kohdattaisiin.

5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Tutkimuksellisesti tulokset tuovat uutta tietoa yhteisöllisyydestä tapauskohtaisesti. Ne eivät sellaisenaan ole yleistettävissä, mutta antavat ideoita ja pohjaa tulevaisuuden tutkimuksille. Tutkimusaineisto perustuu haastatteluihin ja yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joiden toistaminen täysin samanlaisena ei ole mahdollista. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti, tässä tutkimuksessa todettu yhteisöllisyyden rakentuminen on siis tapahtunut tässä tietyssä kontekstissa eikä sitä voi suoraan yleistää muihin konteksteihin. Tutkimuksessa esiintyneet diskurssit ovat juuri tässä organisaatiossa rakentuneita ja niiden merkitykset voisivat olla erilaisia kontekstista irrallisina.

Tutkimuksen tekeminen ajoittui pitkälle aikavälille. Osa haastatteluista tehtiin kesäkuussa 2017 ja viimeiset syyskuussa 2017, joten kohdeyrityksessä ehti tapahtua kuukausien välillä paljon. Kuitenkin aineistossa havaittiin haastatteluaineiston ideaalitulanteeksi koettua kylläntymistä eli saturaatiota, sillä tulokset alkoivat muistuttaa toisiaan. Näin ollen lisähaastatteluilla ei olisi saavutettu enempää lisäarvoa kyseiselle tutkimuskohteelle. (Eskola & Suoranta, 2014, 62–64.)

Slackin merkitys sen sijaan korostui kohdeorganisaatiossa niin merkittävästi, että voitaisiin jopa puhua yrityksen Slack-keskeisyydestä. Goforella työntekijöiksi valikoituvat tietyn tyyppiset eli aktiiviset ja itseohjautuvat henkilöt. Haastatteluvaiheessa kiinnitetään huomiota työntekijän kulttuurilliseen sopivuuteen, mikä johtaa siihen, että Gofore organisaationa koostuu osittain todella monipuolisista, mutta saman asenteen omaavista henkilöistä. Voi olla, että erilaisessa organisaatiossa ei saavutettaisi vastaavaa yhteisöllisyyden tasoa.

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin diskurssianalyysin lähtökohdista. Diskurssianalyysi ei ole yksiselitteistä eikä itsestään selvää, ja tutkijana olen luonnollisesti tehnyt omat tulkintani ja tuonut esille tiivistyksen siitä, minkä tutkijana koin merkitykselliseksi. Tutkimustuloksia tarkastellessa on siis otettava huomioon tämä osittainen subjektiivisuus, mikä on tyypillistä sosiaalisesti konstruktioituneelle tutkimukselle, jossa osa vuoropuhelusta on käyty tutkijan ja aineiston välillä.

LÄHTEET

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-286.

Baehr, C. & Alex-Brown, K. (2010). Assessing the value of corporate blogs: A social capital perspective. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(4), 358–369.

Blanchard, A. & Horan, T. (1998). Virtual Communities and Social Capital. *Social Science Computer Review*, 16(3), 293–307.

Lundholm, S. E. & Rennstam, J. & Alvesson, M. (2012). Understanding hierarchy in contemporary work. Teoksessa Diefenbach, T., & By, R. T. (toim.) Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 35, 113–140.

Bishop, P.D., Chertok, F. & Jason, L.A. (1997) Measuring Sense of Community: Beyond Local Boundaries. *The Journal of Primary Prevention*, 18, 193–212.

Blanchard, A., & Markus, M. (2002). Sense of virtual community – maintaining the experience of belonging. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'02)*, 8, 3566–3575.

Blanchard, A., & Markus, M. (2004). The experienced "sense" of a virtual community. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 64–79.

Blanchard, A. L. (2008). Testing a model of sense of virtual community. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2107–2123.

Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2. ed.). London: Taylor & Francis e-Library.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, UK: Gower.

Burroughs, S. M. & Eby, L. T., (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509–532.

Chavis, D.M., & Pretty, G. (1999). Sense of community: Advances in measurement and application. *Journal of Community Psychology*, 27(6), 635–642.

Chiu, C., Hsu, M., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.

Clark, M. S., & Mills, J. 1979. Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, 37(1), 12–24.

Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335–362.

Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. London: Sage.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hughey, J. & Speer, P.W. (2002) Community, sense of community and networks. Teoksessa Fisher, A., Sonn, C. & Bishop, B. (toim.), *Psychological sense of community: Research, applications and implications* (69–84). New York: Kluwert.

Jian, G., & Jeffres, L. W. (2006). Understanding employees' willingness to contribute to shared electronic databases. *Communication Research*, 33(4), 242–261.

Jokinen, A. (2016). *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.

Joon Koh, & Young-Gul Kim. (2003). Sense of virtual community: A conceptual framework and empirical validation. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 75–93.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30: 2028–2049.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Lee, S., Hwang, T. & Lee, H.-H. (2006). Corporate blogging strategies of the fortune 500 companies. *Management Decision* 44(3), 316–334.

Li, N., Guo, X., Chen, G., & Luo, N. (2015). Reading behavior on intra-organizational blogging systems: A group-level analysis through the lens of social capital theory. *Information & Management*, 52(7), 870–881.

McCormack, K. (2017) Building community online and on the trail: communication, coordination, and trust among mountain bikers. *Information, Communication & Society*, 21(4), 564–577.

McMillan, D.W. (1996). Sense of community. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 315–325.

- McMillan, D.W. & Chavis, D.M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *American Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23.
- Mohamad, N. M., Nor Shahriza, A. K., & Hussein, R. (2007). Investigating corporate intranet effectiveness: A conceptual framework. *Information Management & Computer Security*, 15(3), 168–183.
- Mäkisalo, M. (2003). *Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Nonneke, B. & Preece, J. (1999) Shedding Light on Lurkers in Online Communities. Teoksessa Buckner, K. (toim.), *Ethnographic Studies in Real and Virtual Environments: Inhabited Information Spaces and Connected Communities*. 24-26(1), 123–128. Edinburgh.
- Paasivaara, L., Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Helsinki: Nord Print Oy.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working Paper N:o 379/2013.
- Roberts, L., Smith, L., & Pollock, C. (2002). MOOing till the cows come home: The search for sense of community in virtual environments. Teoksessa Fisher, A., Sonn, C. & Bishop, B. (toim.), *Psychological sense of community: Research, applications and implications* (223–245). New York: Kluwert.
- Sarason, S.B. (1974). *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheng, M., & Hartono, R. (2015). An exploratory study of knowledge creation and sharing in online community: A social capital perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 93–107.
- Tonteri L., Kosonen, M., Ellonen H-K. & Tarkiainen A. (2011). Antecedents of an experienced sense of virtual community. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2215–2223.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Uysal, N. (2016). Social collaboration in intranets. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 181–199.
- Zhao, L., Lu, Y., Wang, B., Chau, P. Y. K., & Zhang, L. (2012). Cultivating the sense of belonging and motivating user participation in virtual communities: A social capital perspective. *International Journal of Information Management*, 32(6), 574–588.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. 2003. Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 511–534.
- Wellman, B. (2001). Computer networks as social networks. *Science*, 293(5537), 2031–

2034.

Verkkolähteet:

Jackson, A., Yates, J., & Orlikowski, W. (2007). Corporate blogging: Building community through persistent digital talk. System Sciences. *Annual Hawaii International Conference*. Tulostettu 10.12.2017.
http://seeit.mit.edu/Publications/Corporate%20BloggingHICSS_final.pdf

Aamulehti. Tulostettu 3.5.2018 <https://www.aamulehti.fi/uutiset/goforen-perustajille-miljoonatili-osakemyyneista-jokainen-neljasta-perustajasta-teki-254-miljoonan-tilin-200551112/>

Aamulehti. Tulostettu 3.5.2018 <https://www.aamulehti.fi/raha/fuusio-tamperelaiset-ict-alan-kasvuyritykset-gofore-ja-leadin-yhteen-palkkaavat-jopa-170-ihmista-24440929/>

Aamulehti. Tulostettu 3.5.2018 <https://www.aamulehti.fi/uutiset/tamperelaisyritys-gofore-listautui-porssiin-tahtoo-olla-lapinakyva-ja-julkaisee-myyntitietonsa-joka-kuukausi-200537269/>

Helsingin sanomat. Tulostettu 3.5.2018 <https://www.hs.fi/ura/art-2000005588596.html>

Kauppalehti. Tulostettu 3.5.2018
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/WkqvukAY>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelun teemarunko

Taustakysymykset

Aika yrityksessä

Aktiivisuus

Viestintäkäyttäytyminen

Ohjeet

Blogipostaukset

Luonne/piirteet

Hyödyt

Ongelmat

Tavoitteet itselle/yritykselle

Yhteisöllisyys

Mitä tarkoittaa

Miten ilmenee

Slackin vaikutus yhteisöllisyyteen

Jäsenyys, vaikutusvalta

Tarpeiden täytyminen (tavoitteet)

Jaettu tunneside

Luottamus

LIITE 2: Taulukko blogiteksteistä

Blogitekstin nimi	Päivämäärä	Kirjoittajan nimi
Aina ei pidä olla niin vakavaa	19.1.2018	Tero Vepsäläinen
Paikalla pysyen mikään ei kasva	9.1.2018	Heini Ala-Vannesluoma
Edelleen paras työpaikkani	27.12.2017	Jenna Salo
Lapsi mukaan töihin – joka päivä	7.12.2017	Elisa Johansson
Kilometrikisa: hyvää fiilistä ja hyvän tekimistä	24.11.2017	Oskari Ruutiainen
Koodia ja kotielämää	10.11.2017	Antti Peltola
Digitalisaatio kilpailuetuna: teknologiaa vai kulttuuritekoja	22.5.2017	Riikka Jakovuori
Lean EA – ketterää arkkitehtuuria käytännössä	19.5.2017	Juha Mustonen
Business design – avain asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen	17.5.2017	Hanna-Riikka Sundberg
Digital transformation – a cultural revolution	15.5.2017	Mikael Nylund
Oivalluksia työn stressitasoista ja palautumisesta Moodmetric-sovelluksella	28.3.2017	Marko Wallin
Ekan viikon fiilikseni Jyväskylässä Goforella	28.3.2017	Joni Kettunen
Kaksitoista tykyä vuodessa?	6.3.2017	Elina Hulkkonen
Sisäisen viestinnän vallankumous	14.2.2017	Elina Seppänen
Työllä elää kutsumusta eletään	9.2.2017	Heini Ala-Vannesluoma
Työkulttuurishokkihoitoa Goforen tapaan	7.2.2017	Antti Vienamo
Digitaalinen muutos vaatii kulttuurimuutoksen	3.2.2017	Timur Kärki

Feel the force – äidin paluu tähtipölyyn	26.1.2017	Maria DiPiazza
Uudistumiskyky lähtee innostavasta johtamisesta	23.1.2017	Mikael Nylund
My day as a Goforean	20.1.2017	Lauri Kuittinen
Kurotaan digitalisaation kiulu kiinni!	4.1.2017	Timur Kärki