

Sami Virtanen

# Olipa kerran muutosviestintä

Tutkielma tarinankerronnan merkityksestä kohdeyrityksen digitaalisen transformaation viestinnässä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Sami Virtanen Olipa kerran muutosviestintä. Tutkielma tarinankerronnan merkityksestä kohdeyrityksen digitaalisen transformaation viestinnässä. 48 sivua + 5 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Anne-Mari Raivio
<p>Tutkielman tarkoituksena oli tutkia tarinankerronnan merkitystä osana kohdeyrityksen digitaalisen transformaation muutosviestinnän viestintästrategiaa. Kohdeyritys on globaali johtaja älykkäiden teknologioiden ja elinkaariratkaisujen tarjoajana toimintaympäristöissään. Kohdeyrityksen digitaalisen transformaation viestinnästä vastaa kolme viestinnän ammattilaista, jotka joutuvat tasapainottelemaan käytävissä olevien resurssien ja merkityksellisen viestinnän luomisen välillä. Tarinoiden käytöllä sisäisessä viestinnässä voi olla merkittävä vaikutus, mutta samanaikaisesti se voi kuluttaa käytössä olevia resursseja huomattavasti. Toimeksianto päätettiin yhdessä tiiminvetäjän ja opinnäytetyön tekijän kesken selvittämään, voidaanko tarinankerrontaa pitää riittävän hyödyllisenä viestinnän keinona käytävissä oleviin resursseihin nähden.</p> <p>Tutkielman teoriakatsaus keskittyy muutosviestintään ja teoreettisesti tunnustettuihin tapoihin välittää viesti tarinankerronnan avulla työntekijän sitouttamisen edistämiseksi muutoksen aikana. Tutkielma toteutettiin käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta kohdeyrityksen työntekijää. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat korkeaa tarvetta tarinoille kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä. Kun tunteet olivat stimuloituina, tarinoiden koettiin helpottavan asioiden muistamisessa, ja tarinat yleisesti nähtiin hyvänä keinona abstraktien seikkojen muuttamisessa ymmärrettävämpään muotoon. Visuaalinen tarinankerronta löydettiin helpommin kulutettavana viestinnän muotona kirjoitettujen artikkelien sijaan nykypäivän kiireisessä työympäristössä. Lopuksi, tuloksista nousi merkittävä tarve konkreettisille esimerkitapauksille ja datan esittämisen tärkeydelle digitaalisen transformaation viestinnässä.</p> <p>Opinnäytetyön tekijä suosittelee käyttämään tarinankerrontaa jatkossakin osana digitaalisen transformaation viestintää. Lisäksi tekijä ehdottaa harkitsemaan videoiden ja datan hyödyntämistä kyseisessä viestinnässä enenevissä määrin. Jatkotutkimukseksi suositellaan kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamista tukemaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia.</p>	
Avainsanat	digitaalinen transformatio, tarinankerronta, muutosviestintä, sisäinen viestintä, työntekijän sitouttaminen

Author Title Number of Pages Date	Sami Virtanen Once upon a Time: Change Communications. A study on the Significance of Storytelling in Communicating Digital Transformation. 48 pages + 5 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Anne-Mari Raivio, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to examine the significance of storytelling as part of the communication strategy for change communications regarding digital transformation in the target organisation. The target organisation is a global leader in smart technologies and complete lifecycle solutions in its respective fields of operation. The communication duties of the organisation's digital transformation are being conducted by three communication experts, who need to balance between available resources and creating meaningful messages. Using stories in internal communications can make a significant impact, but concurrently it can cause significant stress on the allocated resources. Therefore, the team leader, in unison with the author, commissioned this study to research whether storytelling could be considered as a feasible enough method of communication in relation to the resources presented.</p> <p>The theoretical part of the study focused on change communications and on the theoretically acknowledged ways of conveying messages through storytelling to enhance employee engagement during change. The present study was conducted using qualitative research methodology. The research data was collected through individual, semi-structured interviews among six employees of the subject organisation.</p> <p>The results of the study revealed a high level of desire for stories in the organisation's internal communications. When feelings were stimulated, stories were found to help with memory recollection, and stories in general were seen as an able medium in converting abstract matters into a more comprehensible form. Visual storytelling was found to be more easily consumed in today's hectic worklife, rather than written articles. Finally, the need for concrete use cases and the importance of presenting more data in communicating digital transformation was prominent among the interviewees.</p> <p>The author recommends keeping storytelling as a part of communicating the digital transformation, and furthermore to consider increasing the utilisation of video and data in the said communications. It is also recommended that further research using quantitative methods would be carried out to strengthen the reliability of the study.</p>	
Keywords	digital transformation, storytelling, change communications, internal communications, employee engagement

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Keskeisimmät määritelmät	2
1.2	Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely	3
1.3	Työn tausta ja aiheen rajaus	3
2	Organisaatioviestintä	5
2.1	Organisaatioviestinnän määritelmä	5
2.2	Organisaatioviestinnän päätehtävät	6
3	Muutosviestintä	6
3.1	Muutosviestinnän määritelmä	7
3.2	Muutosviestinnän sisältö ja haasteet	7
4	Tarinankerronta viestinnän tehokeinona	8
4.1	Tarinan määritelmä ja rakenne	8
4.2	Työntekijän sitouttaminen tarinankerronnan avulla	10
4.3	Visuaalinen tarinankerronta	12
5	Kohdeyrityksen sisäinen viestintä	13
5.1	Sisäisen viestinnän kanavat	13
5.2	Intranet	14
5.3	Tribune	15
5.4	Sisäinen uutiskirje	16
5.5	Microsoft Yammer	17
6	Tutkielman kuvaus ja toteutus	18
6.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	19
6.2	Puolistrukturoitu haastattelu	20
6.3	Haastateltavien valinta, rajaus ja edustavuus	21
6.4	Haastattelurungon rakentaminen	22
6.5	Haastattelujen toteutus	25
6.6	Analyysimenetelmät	25
7	Tulokset	26

7.1	Asenteet digitaalista transformaatiota kohtaan	27
7.2	Asenteet digitaalisen transformaation sisäistä viestintää kohtaan	30
7.3	Ennakkomateriaalin tulkinta	32
7.3.1	Alustavat asenteet artikkelia kohtaan	32
7.3.2	Videon herättämät tuntemukset ja asenteet sitä kohtaan	33
7.3.3	Asenteet artikkelia kohtaan videon jälkeen	35
7.4	Tulkinnat hyvän tarinan elementeistä	35
7.5	Asenteet tarinankerronnan käyttöä kohtaan sisäisessä muutosviestinnässä	37
7.6	Digitaalisen transformaation viestinnän sisältö tulevaisuudessa	38
8	Pohdinta ja johtopäätökset	39
8.1	Johtopäätökset	39
8.2	Käytännön merkitys	41
8.3	Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet ja rajoitukset	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset	
	Liite 2. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 3. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 4. Liite vain työn tilaajan käyttöön	
	Liite 5. Liite vain työn tilaajan käyttöön	

## 1 Johdanto

Tarinat ovat olleet ihmiselle luonnollinen tapa jakaa tietoa aikojen alusta asti. Ne puhuttelevat, koskettavat ja auttavat vastaanottajaa jäsentelemään omaksuttavaa tietoa. Kun nykytyöntekijä haluaa saada tietoa työyhteisöstään samalla tavalla kuin muunkin kuluttamansa informaation, on yrityksen sisäisen viestinnän kyettävä päästämään irti vanhoista tavoistaan ja sopeutumaan uuden ajan viestinnän tarpeisiin (Miller, John 2018). Organisaatioiden käydessä läpi suuria, niiden perustuksia ravisuttelevia strategisia muutoksia, korostuu viestin oikea välittäminen työntekijöille entisestään. Tarinoiden hyödyntäminen muutosviestinnässä mahdollistaa strategian ja uusien tavoitteiden ymmärtämisen henkilökohtaisella tasolla, mikä edesauttaa työntekijöitä työskentelemään kohti yhteistä maalia, lieventäen muutoksen aiheuttamaa kitkaa työyhteisössä (Adamson & Pine & Steenhoven & Kroupa 2006, 37).

Tämä opinnäytetyö ja siinä toteutettu laadullinen tutkimus pyrki tuottamaan syvennettyä tietoa tarinankerronnan käytöstä, ja sen merkityksellisyydestä kohdeyrityksen digitaalinen transformaatio -muutoshankkeen sisäisessä viestinnässä. Tutkielmassa pyrittiin ymmärtämään tarinoiden merkityksellisyyttä kohdeyrityksen työntekijöille sisäisessä muutosviestinnässä ja kartoittamaan, mitkä eri tarinankerronnan tehokeinot nähdään vaikuttavina tekijöinä viestin vastaanottamisessa yrityksen kontekstissa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, onko digitaalisen transformaation viestintätiimin tarpeellista käyttää tarinankerronnallisia tehokeinoja sisäisessä viestinnässään käytettävissä olevat resurssit huomioon ottaen.

Tarinankerronnan merkitys muutosviestinnän tehokeinona oli aiheena hyvin luonnollinen valinta tekijälle sen henkilökohtaisen ammatillisen merkittävyyden johdosta. Tarinat avaavat viestinnässä lukemattomia uusia mahdollisuuksia ja innostavia tapoja välittää haluttua sanomaa. Loppujen lopuksi viestinnän ammattilaisen työssä palkitsevinta on luoda puhuttelevaa ja merkityksellistä viestintää vastaanottajalleen – ja juurikin siihen tarinankerronta on varsin oivallinen työkalu.

Keskeisimpien määritelmien jälkeen tässä luvussa esitellään kohdeyritys ja toimintaympäristöt, joissa yritys toimii. Luvun lopussa käsitellään työn tausta ja esitellään aiheen rajaukset. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu luvuista 2, 3 ja 4. Luvussa 2 tarkas-

tellaan yleisellä tasolla organisaatioviestintää, jonka yksi osa-alue luvun 3 muutosviestintä on. Luvussa 4 tarkastellaan tarinankerrontaa viestinnän tehokeinona, jossa erityisesti keskitytään tarinoiden vaikuttaviin tekijöihin vastaanottajassa. Luvussa 5 tutustutaan kohdeyrityksen sisäisen viestinnän struktuuriin ja käytettävissä oleviin viestintäkanaviin. Luvussa 6 käydään läpi tutkielman prosessia ja esitellään sille ominaisia piirteitä sekä käytettyjä menetelmiä. Luvussa 7 esitellään tutkimustulokset, joita haastatteluista johdetut lainaukset tukevat. Lopuksi luvussa 8 esitetään tuloksista johdetut johtopäätökset ja käytännön merkitykset, sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet ja rajoitukset.

### 1.1 Keskeisimmät määritelmät

Tässä opinnäytetyössä esiintyvällä muutoksella kohdeyrityksessä tarkoitetaan tarkemmin digitaalista transformaatiota, joka tuoreena ilmiönä saattaa olla monelle lukijalle vielä käsitteenä uusi. Jotta tutkielma olisi mahdollisimman koherentti, on siinä esiintyvät tärkeimmät käsitteet määritelty tässä alaluvussa.

*Digitaalinen transformatio* on käsitteenä valtavan laaja, ja se pitää sisällään lukuisia muutoksia yrityksen toimintatavoissa. Tietohallintojohtajien yhteisön The Enterprisers Project (2016) mukaan digitaalinen transformatio on teknologian holistinen integrointi kaikkiin yrityksen toiminnan osa-alueisiin, jonka tarkoituksena on perustavanlaatuisen muutos yrityksen toimintatapoihin ja tapaan tuottaa arvoa asiakkailleen. Digitaalinen transformatio ei ole vain uusien hienojen teknologioiden tavoittelua (Perkins & Abraham 2017, 51). Se on ennen kaikkea kulttuurimuutoksen ajuri, joka vaatii yritystä jatkuvasti mukautumaan nykyajan toimialojen nopeaan kehitykseen, haastamaan vallitsevaa nykytilaa, kokeilemaan uutta ja oppimaan epäonnistumaan (The Enterprisers Project 2016; Perkins & Abraham 2017, 50).

*Digitaalinen disruptio*. Missä digitaalinen transformatio on seuraus, on digitaalinen disruptio siihen ajava syy. Jotta voimme ymmärtää, miksi yritykset nykypäivänä ajavat läpi kattavia digitaalisen transformatio aloitteita, on meidän ymmärrettävä, mikä saa yritykset sijoittamaan näihin uuden ajan hankkeisiin. Kuten monelle muullekin vierasperäiselle sanalle, disruptiolle ei ole löytynyt vain yhtä kuvaavaa sanaa suomen kielessä. Kielitoh-tori (2016) kuvaa disruptiota sanoin häiritsevä innovaatio, vakiintuneiden toimintamallien murtuminen ja toimialamurros. Useamman lähteen otanta kuitenkin osoittaa, että disruptio mielletään markkinoilla tapahtuvaksi häiriöksi, jonka jokin uusi innovaatio aiheuttaa

(Ahlgren 2018; Juvonen 2016; Kärki 2014). Sanan negatiivisesta sävystä huolimatta disruptio on ennen kaikkea mahdollistaja (Antonen 2017). Jos kilpailuetu saavutetaan joko kustannusjohtajuudella tai erottamalla kilpailijoista, digitaalinen disruptio voi löytää uusia lähteitä molemmille kilpailuedun mahdollistajille (Perkins & Abraham 2017).

*Tarinankerronta* on viestinnän keino välittää tietoa merkityksellisistä asioista kiinnostavalla ja omaksuttavalla tavalla (Juholin 2009, 392). Yritysmaailmassa se sisältää kolme ulottuvuutta: asiakkaan tarinat itsestään, yrityksen kertomat tarinat ja asiakkaan eteenpäin kertomat tarinat (Rauhala & Vikström 2014, 222).

## 1.2 Kohdeyrityksen ja toimintaympäristön esittely

Tutkielman toimeksiantaja on suomalainen kansainvälisillä liikenne- ja energiantuotantomarkkinoilla toimiva teknologiyritys (ks. liite 5). Tutkielman toteutusta suunnitellessa sovittiin, että yrityksen identiteetti salataan opinnäytetyössä. Läpi tutkielman yritykseen viitataan kohdeyrityksenä. Tutkimustulosten kannalta ei ole oleellista tuoda esiin yrityksen identiteettiä.

Vaikkakin yrityksen päätoiminen liikevaihto syntyy mekaanisten tuotteiden myynnistä ja huollosta, on yritys tämän lisäksi yksi liiketoiminta-alojensa johtavia älykkäiden teknologioiden ja elämäntarvikkeiden tarjoajia. Yrityksessä on käynnissä mittava digitaaliseksi transformaatioksi kutsuttu muutos, jonka tarkoituksena on kiihdyttää digitaalisten palveluiden ja tuotteiden valikoimaa, tehostaa toiminta- ja työskentelytapoja, luoda kestävämmän kehityksen tuotteita ja palveluita sekä kehittää yrityskulttuuria. Yrityksen lähes kaksikymmentätuhatta työntekijää, jotka edustavat toistasataa kansalaisuutta, työskentelevät globaalisti yli kahdeksassakymmenessä maassa (ks. liite 5).

## 1.3 Työn tausta ja aiheen rajaus

Digitaalisen transformaation viestintätiimi on sen perustamisesta asti ollut osana sisäisen viestinnän murrosta kohdeyrityksessä. Isoon kansainväliseen yritykseen perustetun, mittavia strategisia muutoksia ajavan organisaation viestintätiimin mandaatti oli selvä; jotta viestintä olisi erottuvaa, tulisi sen haastaa kohdeyrityksen viestinnän nykytilaa. Yrityksen sisäisen viestinnän äänensävy ja ilme ovat olleet korporaatioviestinnälle luon-



teenomaisesti informatiivisia, joten erottuakseen informaatiotulvasta digitaalisen transformaation äänensävy muotoiltiin kansankielisemmäksi ja tarinankerronnallisia elementtejä korostettiin viestinnässä.

Yrityksen käydessä läpi yhtä historiansa suurinta muutosta epävarmuus, muutosvastarinta ja henkilökunnan sitoutuminen vallitsevaan muutokseen voi hidastaa muutoksen läpivientiä. Tarinankerronta sisäisessä viestinnässä sitouttaa työntekijää henkilökohtaisemmalla tasolla ja syventää ymmärrystä johdon päätöksistä. Kognitiiviset ja tunne-elämän ärsykkeet auttavat käsittelemään muutosta ja epävarmuuden aikoja henkilöstössä tarjoamalla henkilökohtaisemmin koettavaa viestintää. Tämän lisäksi tarinankerronta auttaa henkilöä muistamaan opittua paremmin (Gill 2011, 30; Eck 2006, 72.)

Tarkkaan rakennettu ja vaikuttava tarina ei kuitenkaan synny kädenkäänteessä. Se vaatii niin ajallisia kuin taloudellisia resursseja. Digitaalisen transformaation viestintätiimi koostuu kolmesta henkilöstä, joiden vastuulla on tukea yli viidensadan hengen organisaatiota heidän viestintätarpeissaan. Organisaation nuori ikä ja muutoshankkeen merkityksellisyys ovat johtaneet siihen, että viestittävää on todella paljon. Siksi ajallisten resurssien allokoinnilla on ollut merkittävä rooli työtehtävien priorisoinnissa. Vaikuttavan ja voimakkaan viestin rakentaminen voi olla myös taloudellisesti kuormittavaa, jos tuotanto vaatii ulkoisten alihankkijoiden käyttöä esimerkiksi korkealaatuisen videoproduktion tuottamisessa.

Jotta tutkielman aihetta voitaisiin tutkia tarkemmin, se muotoiltiin tutkimusongelmaksi: ”tuoko tarinankerronta digitaalisen transformaation viestintätiimin tuottamaan viestintään tarpeeksi lisäarvoa resursseihin nähden sisäisessä viestinnässä?”. Tutkielmassa haluttiin eritoten keskittyä sisäiseen viestintään, sillä merkittävä määrä viestintätiimin työstä rakentuu sen ympärille. Tarinoita käytetään laajalti markkinointiviestinnässä, mutta kuten Rogala & Kaniewska-Seba (2013, 16) osoittaa, sisäisen viestinnän integroiminen osaksi markkinointiviestintää voi luoda yritykselle kilpailuetua vahvistamalla henkilöstön sitoutumista ja samaistumista yritykseen. Tutkimuskysymyksellä ”mitkä tarinankerronnan elementit tehostavat viestin vaikutusta?” pyrittiin löytämään tutkimustuloksista niitä tarinankerronnan tehokeinoja, jotka vahvistavat sisäisen viestin vaikutusta. Videon kasvava suosio sisäisen viestinnän välineenä (Gatehouse 2016, 15) nostatti esiin tutkimuskysymyksen ”mikä on visuaalisen tarinankerronnan merkitys sisäisessä muutosviestinnässä?”, jolla pyrittiin selvittämään miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat visuaalisen

tarinankerronnan käytön vastaanottamassaan viestinnässä. Käytettävissä olevien resurssien optimoinniksi haluttiin vielä selvittää tutkimuskysymyksellä ”mihin viestinnän osa-alueisiin tarinankerrontaa tulisi kohdistaa?”, mihin eri kanaviin tarinankerronnallista sisästä viestintää tulisi mahdollisesti kohdistaa.

## 2 Organisaatioviestintä

Tässä luvussa avataan lukijalle organisaatioviestintää yleisellä tasolla ja sen roolia työyhteisön viestinnässä. Luvussa kolme tarkastellaan tarkemmin muutosviestintää osana organisaatioviestintää.

### 2.1 Organisaatioviestinnän määritelmä

Åbergin (2000, 91) mukaan vielä 1980-luvun puoliväliin asti yhteisöviestintä tunnettiin organisaatioviestintänä, kunnes käsite suomennettiin yhteisöviestinnäksi. Nykyään alan tietokirjallisuutta selatessa lukija saattaa törmätä molempiin käsitteisiin. Vaikkakin käsitteitä saatetaan käyttää toistensa synonyymeinä, ne eivät varsinaisesti kuvasta samoja toimintoja (Juholin 2009, 22). Ilmiöihin perehtymättömälle ne voivat kuitenkin näyttäytyä hyvinkin samanlaisina, joten on syytä erotella ne toisistaan teoriakatsausta varten. Åberg (2010, 3–4) määrittelee organisaatioviestinnän ja yhteisöviestinnän näin:

**Organisaatioviestintä** on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

**Yhteisöviestintä** on työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla.

Juholin (2009, 389) esittää organisaatioviestinnälle kansankielisemmän määritelmän: ”kaikki organisaatiossa tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus; usein tarkoitetaan organisaation sisällä ja lähipiirissä tapahtuvaa viestintää.” Kielen kehitystä ja alan käsitekentän muuttuvuutta ilmentää hyvin, että jotkut alan asiantuntijat pohtivat, onko yhteisöviestintä käsitteenä jo jäämässä taka-alalle, sillä se ei sanana ole tarpeeksi vetävä (Mattila-Niemi 2017).

Tietoa jaetaan enemmän kuin koskaan. Työyhteisöjen dynamiikka on myös vuosien saatossa muuttunut selkeästi rajatuista työyhteisöistä organisaatorajoja rikkoviksi verkostoiksi, tiimeiksi ja projekteiksi. Tiedonvaihdannan tarve on kasvanut ihmisten tarpeesta välittää tietoisuuttaan työyhteisöjensä ja toimialojensa asioista (Juholin 2009, 140.)

## 2.2 Organisaatioviestinnän päätehtävät

Åberg (2000, 99) jakaa työyhteisössä toteutettujen viestinnän muotojen työnjaon viiteen eri organisaatioviestinnän funktioon, joiden päätehtävät ovat avattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Viisi organisaatioviestinnän funktiota (Åberg 2000, 99–100).

<b>Funktio</b>	<b>Päätehtävä</b>
1. Perustoimintojen tuki	Viestintä tukee palveluiden ja tuotteiden tuottamisessa ja niiden siirtämisessä asiakkaille
2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi	Viestinnän rooli pitkäjänteisten tavoitekuvien rakentamisessa, millä pyritään vaikuttamaan työyhteisön maineeseen
3. Informointi	Työyhteisöä koskevien uutisten sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen
4. Kiinnittäminen	Viestinnän rooli työntekijöiden perehdyttämisessä työhönsä ja työyhteisöönsä.
5. Sosiaalinen vuorovaikutus	Ihmisten sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen viestinnän avulla

Åbergin määrittämistä organisaatioviestinnän viidestä funktiosta (taulukko 1) työyhteisö voi suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen funktioon. Nämä neljä funktiota muodostavat yläkäsitteen tulostiedotus, sillä niiden vaikutukset ovat suoraan sidonnaisia työyhteisön tuloksen tekemiseen (Åberg 2000, 100). Edellä mainittujen viestinnän tehtävien lisäksi Juholin (2009, 42) näkee yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisen sekä organisaation omasta vastuullisuudesta viestimisen kasvavissa määrin tärkeiksi yhteisön viestinnän tehtäviksi.

## 3 Muutosviestintä

Tässä luvussa perehdytään syvemmin muutosviestintään osana yrityksen viestintää. Muutoksella tässä yhteydessä tarkoitetaan siirtymävaihetta tilasta tai tilanteesta toiseen. Organisaatioiden läpikäymät muutokset sisältävät aina tiettyjä tavoitteita, vanhasta luo-

pumista ja uuden omaksumista. Sen vaikutukset voivat olla sisäisiä, tai ulkoisia vaikuttaen sidosryhmiin ja toimintaympäristöön, tai se voi vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin (Juholin 2009, 320.)

### 3.1 Muutosviestinnän määritelmä

Muutosviestintä on osa yrityksen strategiaviestintää (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19; Juholin 2009, 320). Käsitteenä osa tiedeyhteisöstä olisi valmis luopumaan muutosviestinnästä, sillä jatkuva organisaation uudistuminen ja henkilöstön kehittäminen koetaan olevan nykyään olennainen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14,19; Juholin 2009, 322).

Juholinin (2009, 320) mukaan muutosviestintä ei ole kriisiviestinnän tavoin nopeaa perusviestintää, vaan kyse on asioiden perusteellisesta käsittelystä. Huonosti toteutettu muutosviestintä voi kuitenkin lopulta johtaa kriisitilanteeseen. Onnistunut muutosviestintä kertoo sidosryhmille, millaisesta muutoksesta on kyse, mitkä syyt ja tavoitteet ajavat muutosta ja avoimesti käsittelemään saavutettuja tuloksia sekä tulevia haasteita (Juholin 2009, 320.) Luotettavuus onkin yksi työyhteisön muutoksen onnistuminen kulmakiviä. Muutosjohtajien ja -agenttien yksi tärkeimpiä voimavaroja muutoksen läpiviennissä on kyky implementoida aitoutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä viestintäänsä (Kealey 2017.)

### 3.2 Muutosviestinnän sisältö ja haasteet

Kun yritys käy läpi muutostilannetta, voidaan sen työntekijät helposti altistaa liialliselle informaatiolle. Viestivän tahon tulee miettiä tarkkaan, mitä sanotaan ja miten sanotaan, jotta työntekijöiden ymmärrys muutosta kohtaan vahvistuisi. Jos henkilöstö kokee tiedon määrän ylitsepääsemättömän suureksi, merkityksellisiin seikkoihin keskittyminen vaikeutuu (Juholin 2009, 333.)

Strategiset perusviestit, joskus ydinviestit, kertovat yrityksen tarinaa. Ne vastaavat kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, mikä on sen tulevaisuudenkuva, miten sinne päästään ja mitkä arvot ohjaavat yritystä toiminnassaan. Tarinat ovat omiaan pukemaan näitä abstrakteja ja joskus monimutkaisia asioita ymmärrettävämpään muotoon (Juholin 2009, 79.) Yrityksen strategisissa muutoksissa, kuten digitaalisessa transformaatiossa, perusviestien tulee olla tavoitteellisia, lyhyitä ja yksinkertaisesti ilmaistuja. Niitä voidaan tukea

esimerkein, havainnollistuksin ja konkretisoinnilla. Uskottavat ja selkeät perusviestit ovat muutosviestinnän peruskivi. Asioiden kertominen totuudenmukaisesti on ensisijaisen tärkeää. Jos viestintä ohjaa henkilöstöä harhaan luomalla todellisuudesta poikkeavaa ihanimielikuvaa, ristiriita viestin ja todellisuuden välillä aiheuttaa hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Tilanne voi johtaa pisteeseen, jolloin työntekijän on vaikeaa tunnistaa enää omaa yritystään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 74–75.)

Yksi muutosviestinnän ilmeisimpiä haasteita on muutoksen mukanaan tuoma muutosvastarinta. Muutosvastarinnan voimakkuus kasvaa sitä myötä, mitä suurempaa muutosta yritys käy läpi (Juholin 2009, 320). Kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia toteuttaa muutokseen sitoutumisen ja sen ymmärtämisen eri vaiheita. Muutoksen ajureista vastannut johto tai työryhmät ovat voineet perehtyä, kiinnostua, kokeilla ja toteuttaa useaan otteeseen suunniteltuja toimintamalleja ja -tapoja. Asioihin syvä perehtyminen luo illuusion siitä, että muutos onkin jo ajettu läpi organisaatiossa, vaikkakin loppuosa organisaatiosta on jäänyt suunnittelun ulkokehälle. Työntekijät pääsevät tällöin näkemään vain tehdyt päätökset ja heiltä odotetaan vastaavanlaista kiinnostusta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Muutos vie aikaa. Johdolta vaaditaankin malttia muutoksien läpiviemisessä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56–57.) Tutkimustulokset osoittavat, että 70 prosenttia epäonnistuneista organisaation muutoksen läpivienneistä juontuu huonosti toteutetusta muutosviestinnästä, mikä osaltaan tukee pitkäaikaisen suunnittelun ja resurssoinnin merkitystä onnistuneessa muutosviestinnässä (Langer & Thorup 2006, 387).

## **4 Tarinankerronta viestinnän tehokeinona**

Tässä luvussa tarkastellaan tarinankerrontaa ja sen merkitystä nykyorganisaatioiden viestinnässä. Tarinoiden syntyperä ylettyy aina muinaisiin aikoihin asti – se onkin yksi vanhimmista tavoista viestiä merkityksellisistä asioista yhteisön muille jäsenille (Juholin 2009, 79). Evoluutiobiologit ovat arvioineet, että ihmiset ovat kertoneet tarinoita jo sadantuhannen vuoden ajan. Kulttuurista poikkeamatta tarinat ovat olleet tärkeä keino ylläpitää tietoa ja pitää yhteisöä koossa (Rauhala & Vikström 2014, 56–57.)

### **4.1 Tarinan määritelmä ja rakenne**

Tarinan varsinaiseen määrittämiseen tuntuu löytyvän yhtä monta määritystä kuin on määrittelijää. Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja epäselvyyttä yrittäessämme ymmärtää, mikä tarina oikeasti on ja mitä elementtejä se pitää sisällään. Kotimaisten kielten keskus (2018) määrittää tarinan näin:

1. kertomus, kuvaus, juttu, taru; kansan keskuudessa totena pidetty uskonnollinen kertomus...
2. jnk vaiheet, historia, taru (2)...
3. mielikuvituksellinen, perätön juttu; valhe...
4. keskustelu, tarinointi, juttelu, juttu, rupattelu...

Kuten yllä olevasta kotimaisten kielten keskuksen määritelmästä huomaamme, ovat tutkielmassa esiintyvät käsitteet tarina ja tarinankerronta haasteellisia, sillä sana tarina voidaan mieltää satuna, jonain mikä ei ole totta. Rauhala ja Vikström (2014, 53) argumentoivatkin, että käsitteillä on suomen kielessä negatiivinen kaiku.

Torkki (2014, 21) esittää, että tarina on kaikkia merkityksellisiä ja eteenpäin kertomisen arvoisia seikkoja tietyn asian yhteydessä. Tarina voi myös olla toisen määritelmän mukaan aisteja puhuttelevaa kieltä, joka esitetään tavalla, jolla kuuliija voi nopeasti ja helposti sisäistää, ymmärtää sekä kokea sen merkittävänä (Dietz & Silverman 2014, 13). Aaltonen ja Heikkilä (2003, 184) kirjoittavat tarinan esittävän tunteiden, syy- ja seuraussuhteiden sekä seikkojen kronologiset suhteet tuotavaksi luonnollisella tavalla osaksi keskusteluja. Tarinoiden avulla on mahdollista päästä käsiksi henkilökohtaiseen ja kokemusperäiseen tietoon (Aaltonen & Heikkilä 2003, 184). Käsitteelle tarina ei ole pystytty täsmentämään yhtä yleismaailmallista määritelmää. Jotta tutkielmassa saavutettaisiin riittävä terminologian ja teorian yhdenmukaisuus, tullaan siinä käyttämään tarinalle tiettyä määriteltyä viitekehystä:

Tarinat ovat erityinen inhimillisen kommunikaation muoto, jonka tavoitteena on suostutella yleisö omaksumaan tarinankertojan maailmankuva. Tarinankertoja hyödyntää hahmoja, todellisia tai kuvitteellisia, kertoen/näyttäen, mitä heille tapahtuu tietyn ajanjakson aikana. Jokaisella hahmolla on arvojensa mukaisia pyrkimyksiä, joita tavoitellessaan hän kohtaa vaikeuksia ja joko onnistuu tai epäonnistuu riippuen tarinankertojan omasta maailmankuvasta. (Sach 2012, teoksessa Rauhala & Vikström 2014, 62).

Tarinalla voi siis olla useita eri määritelmiä ja on myös lukuisia tapoja kertoa tarinoita. Hyvän tarinan rakenteesta on kuitenkin löydettävissä lainalaisuuksia ja johdonmukaisia rakennemalleja, joita ilmenee läpi asiaa käsittelevän kirjallisuuden.

Draaman teorian klassikkoteoksessa Runousoppi Aristoteles kirjoittaa tarinan juonella tulevan olla alku, keskiosa ja loppu (The Poetics of Aristotle, VI.7, 1451a). Pelkkä tarinan tapahtumien järjestys ei riitä, eri osien välillä on vallittava myös syy- ja seuraussuhteet. Tarina alkaa ongelman, haasteen tai tavoitteen määrittämisellä, joiden ratkaisuun tarina

johdattaa. Alun ongelmanasettelulla on suuri merkitys tarinan kannalta, sillä siitä seuraa koko tarina (Aaltonen & Heikkilä 2003, 130.)

Aristoteles puhuu tunnekokemuksen tuottamisesta, jonka onnistunut draama tuottaa yleisössä. Aristoteleen mukaan draama synnyttää ensin yleisössä sääliä ja pelkoa (eleos ja fobos) ja lopulta puhdistaa (katharsis) niistä (Torkki 2014, 53.) Tarinalla tulee olla hyveellisiä seikkoja omaava päähenkilö, jonka koettelemukset herättävät meissä sympatiaa (Torkki 2014, 53–54; Denning 2005, 92; Rauhala & Vikström 2014, 159.)

#### 4.2 Työntekijän sitouttaminen tarinankerronnan avulla

Työntekijän sitoumus työpaikkaa kohtaan viittaa yksilön alttiuteen, tyytyväisyyteen ja innostukseen työtään kohtaan (Harter & Hayes & Schmidt 2002, 269). Sitoutunut työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä, joka ilmenee kasvaneena panostuksena työyhteisöä kohtaan. Näitä voivat olla uusien kehitysideoiden aktiivinen esilletuonti sekä ajatuksien ja kysymyksien esille nostaminen työpaikalla. Sitouttamisen mahdollistavia tekijöitä ovat tuntemus työyhteisön perustehtävistä, tavoitteista, taloudellisesta tilanteesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä (Juholin 2009, 44.)

Viestinnän tehtävänä on luoda yhteisöllisyyden tunnetta ja yrityskulttuuria, sekä tuoda ilmi mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työyhteisöön (Juholin 2009, 45). Onnistunut työntekijän sitouttaminen lisää työhyvinvointia. Työstään innostunut ja yritykseen sitoutunut työntekijä voi hyvin ja kokee työniloa (Juholin 2009, 47.) Työntekijöiden luottamus, motivaatio ja työilmapiiri ovat kovalla koetuksella yrityksen läpikäydessä muutosta. Viestinnällä on tällöin merkittävä rooli tulkita ja toteuttaa muutosta. Ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä sisäisellä viestinnällä pystytään koko organisaatio auttamaan sitoutumaan vallitseviin muutoksiin (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Kuten aiemmin työssä esitetystä tarinan määritelmästä ilmenee, tarinoiden tavoitteena on suostutella yleisö omaksumaan tarinankertojan maailmankuva (ks. luku 4.1). Torkki (2014, 118) kiteyttää, että tarinoiden avulla ihmisiin voidaan jättää usko johonkin. Ihmisten kyky ja halu uskoa asioihin on sitkeästi kovakoodattu meidän DNA:hamme. Maailman parhaat tarinat ovat vuosien varrella saaneet miljoonat ihmiset uskomaan niihin. Läpi historian tämä ominaisuus on mahdollistanut ihmismielen ohjailua ulkopuolelta käsin. Uskonnolliset ja poliittiset tahot sekä yritykset kykenevät vaikuttamaan suurinkin massoihin omilla tarinoillaan (Torkki 2014, 118.) Eck (2006) tutki oppijan sitoutumista

tarinankerrontaa hyödyntävissä oppimistilanteissa (ks. taulukko 2). Tutkimuksen mukaan tarinankerronta vaikutti positiivisesti oppijan kiinnostuksen ylläpitoon, tiedon syvämpään prosessointiin ja muistettujen asioiden palauttamiseen.

Taulukko 2. Oppijan sitouttaminen (Eck 2006, 57).

Haastattelukysymys	N	M	SD
1. Tarinankerrontaharjoitus piti jatkuvan kiinnostuksen yllä.	17	4.47	.717
2. Aika tuntui menevän nopeasti oppitunnin aikana.	17	4.29	1.047
3. Pystyin havainnollistamaan osia tarinasta kuten hahmoja, tapahtumapaikkoja ja/tai toimintoja tapahtuvan.	17	4.53	.514
4. Tarinoiden käyttö syvensi näkemystäni tämän päivän oppitunnista.	17	4.35	.493
5. Minulla tulee mieleen useampia minulle tuttuja tarinoita tai joita olen itse kokenut, jotka liittyvät kerrottuihin tarinoihin.	17	4.24	.437
Yhteensä	17	4.37	.446

Asteikko: 5=Vahvasti samaa mieltä 4=Samaa mieltä 3=EOS 2=Erimieltä 1=Vahvasti erimieltä

Selite: N=otoskoko, M=keskiarvo, SD=keskihajonta

Vaikkakin Eekin teettämässä tutkimuksessa mitataan oppijan sitoutumista (ks. taulukko 2) tarinankerrontaa hyödyntävässä oppimistilanteissa, voidaan siitä peilata tuloksia myös tarinankerronnan vaikutukseen viestinnässä, kuten viestin mielekkyyttä ja asioiden omaksumista henkilökohtaisemmalla tasolla. Prozesky (2000) argumentoi artikkelissaan opetuksella ja viestinnällä olevan vahva linkki toisiinsa – lopultahan opettajat vain välittävät uutta tietoa ja oppia, eli viestivät oppilailleen. Eekin tutkimustulokset tukevat Rauhalan ja Vikströmin väitteitä tarinan tehokkuudesta (ks. taulukko 3), millä osoitetaan tarinan auttavan vastaanottajaa muistamaan ja ymmärtämään asioita paremmin, muuntaamaan abstraktit asiat konkreettisemmiksi ja ylläpitämään mielenkiintoa.

Taulukko 3. Näin tarinat voivat olla avuksi (Rauhala & Vikström 2014, 30).

ALUE	TAVOITTEET	MIKSI TARINA TEHOAA
Viestintä	Viestin tehokas välittäminen Ymmärrys ja tiedottaminen Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa Monimutkaisten asioiden esittäminen yksinkertaisesti ja puhuttelevasti	Tarina auttaa muistamaan ja ymmärtämään Tarina saa kiinnostumaan Tarinan avulla arvot ja abstraktit asiat muuttuvat konkreettisemmiksi Työkaluna sarjakuva tai storyboard selkeyttää monimutkaisen prosessin tai asian

Tarinoiden vaikutusta aiheen ymmärtämiseen puoltaa myös Gill (2011, 30), jonka mukaan tarinankerronta sitouttaa työntekijää henkilökohtaisemmalla tasolla ja auttaa syventämään hänen ymmärrystään johdon päätöksistä silloin, kun tarinankerronta jalkaute-



taan osaksi sisäistä viestintää. Etenkin epävarmuuden ja muutoksen vallitessa työntekijän tarpeet vaativat kognitiivista ja emotionaalista sitoumusta, johon yrityksen viestintä voi vastata tuottamalla syvällisempää ja henkilökohtaisempaa viestintää. Tarkkaan rakennetun tarinankerronnan avulla työntekijä saavutetaan yksilöllisemmällä tasolla, mikä vahvistaa viestin ymmärrystä, muistamista ja sitoutumista haluttuun päämäärään (Gill 2011, 30.) Reissner & Pagan (2011, 6) tukevat Rauhalan ja Vikströmin (taulukko 3) väitettä siitä, että tarinat myös sekä inhimillistävät ja jäsentävät muuten abstrakteja ja kliinisiä prosesseja, että odotuksia ja tavoitteita. Wala (2015, 170, teoksessa Mucundorfeanu 2018, 42) argumentoi ihmisen episodisen muistin tallentavan tarinoita vaivattomammin kuin numeroita ja dataa, palauttaen niitä mieleen yksittäisten ärsykkeiden johdosta.

### 4.3 Visuaalinen tarinankerronta

Visuaalisella tarinankerronnalla tarkoitetaan viestimistä käyttäen visuaalisia multimedioita viestin välittämiseksi. Näitä multimedioita ovat erilaiset grafiikat, kuvat, valokuvat ja videot. Maailman digitaalistuessa visuaalisuudella on suurempi rooli kuin koskaan aikaisemmin viestinnän ja markkinoinnin työvälineenä (Scherman 2016.) Nykypäivän viestintäkenttä joutuu kamppailemaan kahden vastakkaisen voiman kanssa. Sisällön räjähdysmäinen kasvu ja ihmisten keskittymiskyvyn lasku ovat luoneet viestijöillä uudenlaisia haasteita yleisön tavoittamiseksi.

Ihmismieli prosessoi kuusikymmentätuhatta kertaa nopeammin visuaalisia ärsykeitä kuin tekstiä ja 90 prosenttia aivoihin välittyvästä informaatiosta on visuaalista (Shlomi 2016.) Tohtori John Medinan (2008) mukaan ihmiset ovat todella taitavia muistamaan kuvia. Pelkästään kuullessaan informaatiota, kolmen päivän jälkeen ihminen muistaa kerrotusta vain 10 prosenttia, mutta kun informaatiota tuetaan kuvalla, asiasta voidaan muistaa 65 prosenttia. Visuaaliset ärsykkeet myös muistetaan paremmin kuin teksti, sillä ihmisaivot näkevät lopulta tekstin vain pieninä kuvina, joita se joutuu työstämään ja jäsentelemään mikä on aivoille kuluttavampaa kuin kuvan katselu (Kouyoumdjian 2012; Medina 2008.) Visuaalisella tarinankerronnalla voidaankin vahvistaa haluttua viestiä. Se vangitsee huomion tehokkaammin ja puhuttelee vastaanottajaa henkilökohtaisemmalla tasolla (Ciccarelli 2019.)

Sisäisen viestinnän konsulttiyrityksen Gatehouse Consulting Limitedin teettämän laajamittaisen tutkimuksen mukaan videoiden käyttö oli vuonna 2016 toiseksi käytetyin sisäisen viestinnän kanava heti intranetin jälkeen. Heidän arvionsa mukaan tulevaisuuden

menestyneet intranetit rakennetaan videoiden ympärille ja sitä pidetään yhtenä tehokkaimmista sisäisen viestinnän kanavista (Gatehouse 2016, 15.)

## **5 Kohdeyrityksen sisäinen viestintä**

Tässä luvussa avataan tarkemmin kohdeyrityksen viestinnän käytäntöjä, rooleja, kanavia ja haasteita. Vuoden 2018 ensimmäisen kvartaalin aikana yrityksessä toteutettiin sisäisen viestinnän kvantitatiivinen tutkimuskysely (ks. liite 4), jonka tuloksiin tässä osiossa viitataan. Tämän lisäksi kappaleen informaatiota on noudettu yrityksen intranetistä saatavilla olevasta materiaalista.

Kohdeyrityksen viestinnän organisaatiomatriisissa koko yrityksen viestinnän vetovastuu on korporaatiotason viestintäosastolla. Kyseisen tukifunktion tarkoituksena on tukea yrityksen strategisia tavoitteita ja johtoa tehokkaan viestinnän avulla. Tämän lisäksi sen vastuualueisiin kuuluu muun muassa pr-toiminta, brändinhallinta, kriisiviestintä sekä viestinnän käytäntöjen, prosessien ja kanavien asianmukainen hallinta.

Korporaation viestintäosaston lisäksi yrityksessä on lukuisia muita viestintäosastoja. Liiketoimintayksiköissä on omat viestintäosastonsa, jotka vastaavat yksiköiden sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Yrityksen toimipisteitä on noin kahdessasadassa kohteessa, lähes sadassa maassa ympäri maailman. Yrityksessä on siksi myös paikallisia viestijöitä, joiden tehtävä on viestiä lokaalilla tasolla maa- tai kohdekohtaisesti. Nämä paikalliset viestijät toimivat myös tärkeinä linkkeinä korporaation viestintäosastolle eri maihin ja toimipisteisiin.

Yrityksessä vuonna 2017 toimeenpannun digitaalisen transformaation organisaatiolle perustettiin myös oma viestintätiimi viestimään sekä muutoksen päämääristä ja progressiosta, että tukemaan kulttuurinmuutosaloitetta viestinnän keinoin. Yrityksessä on kuvailtu digitaalista transformaatiota resursseiltaan suurimpana hankkeena sen pitkän historian aikana. Digitaalisen transformaation viestintätiimillä on holistinen vastuu kyseisen organisaation viestinnästä.

### **5.1 Sisäisen viestinnän kanavat**

Yrityksen sisäiset viestintäkanavat on jaettu kahteen kategoriaan: informatiivisiin ja kollaboraatiotyökaluihin. Taulukko 4 esittää korporaanin viestintäosaston määrittämät viestintäkanavat ja niiden määrättyt primääriset käyttötarkoitukset. Tiettyjen kanavien käyttötarkoituksista johtuen osalla viestintäkanavista on luonnollisia päällekkäisyyksiä molemmissa kategorioissa.

Taulukko 4. Yrityksen sisäisen viestinnän kanavat ja päätoiminen käyttötarkoitus

Kanava	Informatiivinen	Kollaboraatiokanava
Intranet	X	
Microsoft Yammer	X	X
Info-TV	X	
Henkilöstölehti	X	
Tribune	X	
Uutiskirjeet	X	
Microsoft Teams		X
Face to face		X
Skype for Business		X
Sähköposti		X

Opinnäytetyön kannalta ei ole merkityksellistä avata yksityiskohtaisemmin jokaisen yrityksen käytössä olevaa viestintäkanavaa. Osa viestintäkanavista on kuitenkin kriittisiä työkaluja digitaalisen transformaation viestinnän kannalta, jota seuraavaksi tarkastellaan lähemmin ja avataan hieman kyseisen kanavan roolia digitaalisen transformaation viestinnässä.

## 5.2 Intranet

Yksinkertaistetusti intranet on suljettu yrityksen verkkosivu, mihin vain yrityksen työntekijöillä tai valikoiduilla ulkoisilla sidosryhmillä on pääsy. Siinä missä internet on julkinen verkko, joka yhdistää organisaation muihin ulkoisiin verkostoihin, intranetillä viitataan sisäiseen tietoverkkoon. Se käyttää samoja teknologioita ja tekniikoita kuin muukin internet, ja usein se on vain yksityisen pääsyn takana sijaitseva alue yrityksen tietoverkossa (Laudon & Laudon 2012, 54–55.) Juholin (2009, 176) argumentoi intranetin positiiviseksi puoleksi, että se on vähentänyt sähköpostin käyttöä organisaatioissa, mutta toisaalta tiedon löytämisen vaikeus tai alustan hitaus voi tehdä kokemuksesta turhauttavan. Nykyajan teknologia ja mobiiliystävälliset sivustot ovat parantaneet käyttäjäkokemusta kymmenessä vuodessa, mutta tiedon löytämisen vaikeus on edelleen nykypäivää intramaailmassa.

Kohdeyrityksen Microsoft Sharepoint -alustan päälle rakennettu intranet on yrityksen viestijöiden kenties tärkeimpiä viestintäalustoja. Tätä väitettä tukee verkkopalveluhankintoihin erikoistuneen konsulttiyritys North Patrol Oy:n teettämä Intranet ja digitaalinen työympäristö Suomessa -selvitys, jonka vastaajista 96 prosenttia käyttää intranetiä sisäiseen uutisointiin ja tiedottamiseen (Heikkilä 2019). Intranet tavoittaa yrityksen lähes kahdestakymmenestä tuhannesta työntekijästä tänä päivänä noin 70 prosenttia, joka vastaa lähes kaikkia yrityksen valkokaulustyöntekijöitä. Ennen nykyistä intranetiä yrityksen sisällä asui hajautetusti yli viisikymmentä paikallisesti hallinnoitua, toisistaan irrallista lähiverkkoa. Keskitetty intranet on merkittävästi parantanut viestinnän hallinnointia yrityksessä ja mahdollistanut tiedon tehokkaamman koonnin sisäisten sidosryhmien saataville. Sisäisen viestinnän kyselyssä yrityksen intranet listattiin kolmanneksi tärkeimmäksi tiedon lähteeksi heti esimiehen ja lähimpien kollegoiden jälkeen (ks. liite 4).

Myös digitaalisen transformaation viestinnälle yrityksen intranet on tärkeä alusta maksimaalisen saavutettavuuden takaamiseksi, mutta kuten monissa muissakin suurissa kansainvälisissä yrityksissä, täydellistä peittoa on lähes mahdotonta saavuttaa vain yhtä viestintäkanavaa hyödyntäen. Tämän lisäksi intranetin etusivun uutisten ja nostojen vaihtuvuus on suuressa yrityksessä hyvin nopeaa, jolloin julkaistu materiaali on esillä etusivulla vain rajoitetun aikaa. Etusivun näkyvyys onkin avainasemassa viestin saavuttamisen tehostamiseksi, sillä sisäisen viestinnän kyselystä käy ilmi, että intranetin navigoinnissa ja tiedon löytämissä on kyselyn tulosten perusteella parantamisen varaa (ks. liite 4).

### 5.3 Tribune

Tribune on digitaalisen transformaation viestintätiimin rakentama, sisäiseen viestintään tarkoitettu microsivu, eli microsite. Microsivu on brändätty sisältösivu, joka ei sijaitse pääasiallisesti yrityksen kotisivujen alla (Lafsky 2015). Microsoft Sharepointin päälle rakennetun yrityksen intranetin rakenteellisten ja luovien rajoitteiden sekä julkaistun materiaalin löydettävyyden empiirisesti havaittujen ongelmakohtien johdosta syntyi digitaaliseen transformatioon keskitetty Tribune. Oikeaan alustaan rakennettu mikrosivusto mahdollistaa sivuston ylläpitäjälle täyden hallinnoinnin sivuston suunnittelusta, designista ja toteutuksesta (Boag 2018). Näin ollen sivustosta voidaan luoda visuaalisesti vetoavampi ja tarjota mieluisampi lukukokemus sidosryhmille. Visuaalinen viestintä voi myös kehittää yrityskulttuuria ajan myötä. Kun työntekijät kokevat, että informaation tuottamiseen on nähty vaivaa, he ovat vastaanottavaisempia viestille (Organimi 2018.)

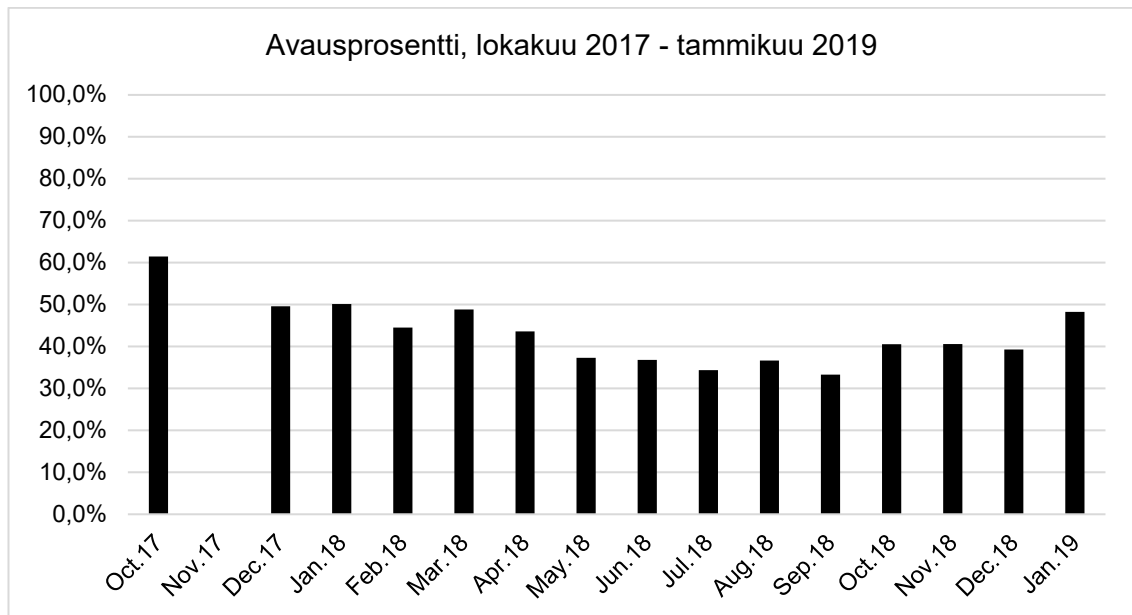
Ensimmäinen Tribunen lukijakysely henkilöstölle toteutettiin helmikuussa 2019, ja siihen osallistui 123 vastaajaa, joiden yleisarvosana Tribunelle oli 3.67 mahdollisesta viidestä. 84 prosenttia vastanneista sanoi, että Tribune tarjoaa uutta tietoa kohdeyrityksen digitaalisen transformaatiosta. Kiinnostavimmiksi tarinoiksi koettiin kyberturvallisuuden, digitaalisen tekniikan, datan ja nousevien teknologioiden aiheita käsittelevät uutiset. 56 prosenttia vastaajista koki, että transformaatiosta viestittiin sisäisesti kiinnostavalla tavalla.

#### 5.4 Sisäinen uutiskirje

Sisäinen uutiskirje on sähköpostitse lähetettävä kooste uutisia, ilmoituksia tai muita työntekijöille relevantteja aiheita koskevia tiedotuksia (Sailer 2018). Sähköpostitse lähetettyä uutiskirjettä ei tule kuitenkaan sekoittaa markkinoinnin sähköpostikampanjoihin. Siinä missä sähköpostimarkkinoinnin tarkoitus on edistää myyntiä, uutiskirje pyrkii tarjoamaan informaatiota. Vaikka uutiskirje saattaa sisältää markkinointiviestinnän tavoin toiminta-kehotteen, eli call-to-actionin, on sen ensisijainen tarkoitus sitouttaa ja opettaa vastaanottajaa. Uutiskirjeen etuuksia ovat sen mitattavuus ja datan mahdollistama sisällönoptimointi. Vastaanottaja on myös itse tilannut uutiskirjeen omasta tahdostaan, joten hän on vastaanottavaisempi viestiä kohtaan (Cohen 2017.)

Kohdeyrityksessä sisäisillä uutiskirjeillä on vielä jalansijaa viestintäkanavien joukossa. Sisäisen viestintäkyselyn tulosten perusteella vastaajat kokevat niiden olevan kuudenneksi tärkein informaation lähde (ks. liite 4). Yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus tilata heille mieleiset uutiskirjeet sähköposteihinsa sisäisen portaalin kautta, josta tilaukset voi myös haluttaessa peruuttaa. Digitaalisen transformaation viestintätiimillä on myös oma sisäinen uutiskirje, Tribune Monthly, jolla on tilaajia noin 1100.

Sähköpostikampanjoiden ensisijainen ja tärkein yksittäinen mittari on avausprosentti – tuleehan vastaanottajien avata viesti ennen kuin sen muita määreitä voidaan mitata. Avausprosentti mittaa uniikkien sähköpostin avauksien suhdetta onnistuneesti lähetettyjen sähköpostien määrään (Fernandez 2019.) Kun Tribune Monthly -uutiskirjeen avausprosenttia (kuvio 1) vertaa teknologia-alan keskiarvoon 61 prosenttia (Hanley 2018), huomaamme sen jäävän hieman alan keskiarvosta, mutta klikkaussuhteessa, joka mittaa avatusta viestistä klikattuja linkkejä, Tribune Monthly pärjää alan keskiarvoa 9 prosenttia (Hanley 2018) paremmin.



Kuvio 1. Tribune Monthly -uutiskirjeen avausmäärät prosentteina.

## 5.5 Microsoft Yammer

Microsoft Yammer on yrityskäyttöön tarkoitettu yksityinen ja turvattu sosiaalinen verkosto. Se tarjoaa Facebook-henkisen vuorovaikutukseen perustuvan viestintäalustan yrityksen työntekijöille ja valikoiduille ulkoisille sidosryhmille (Zelfond 2018.) Yammerin suosio on ollut nousevassa kasvussa ihmisille tutun sosiaalisen median kommunikaatiotavan ja käyttöliittymän helppouden takia. Toimiva mobiiliapplikaatio ja paranneltu integraatio Microsoft Sharepointin kanssa on tehnyt kanavasta huomattavasti käyttäjäystävällisemmän viime vuosien aikana. Yammerin vahvuuksia on sosiaalisestakin mediasta tuttu epämuodollisempi tapa kommunikoida. Se myös purkaa hierarkkisia viestintärakenteita tuoden johdon lähemmäksi työntekijöitä, samalla mahdollistaen kaksisuuntaisen keskustelun verrattuna esimerkiksi koko yrityksen laajuisiin massasähköposteihin (Zelfond 2018.) Vuonna 2018 Yammeria käytti jo 85 prosenttia Fortune 500 -yrityksistä maailmanlaajuisesti (Barnes 2018).

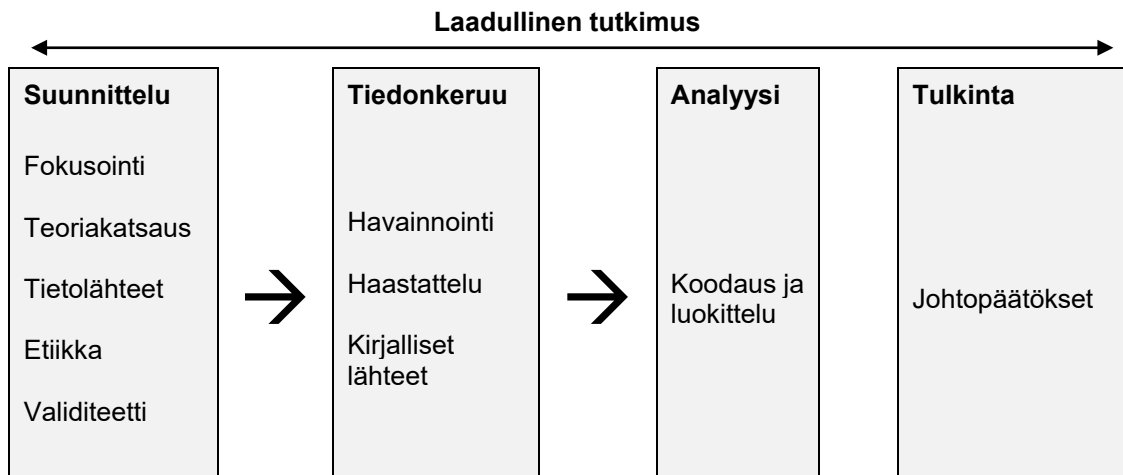
Yli 70 prosenttia sisäisen viestinnän kyselyyn vastanneista sanoi käyttäneensä Yammeria viimeisen vuoden aikana, ja lähes 60 prosenttia näki sen liikearvoa tuottavana (ks. liite 4). Kohdeyrityksessä Yammerin käyttötarkoitus on määritelty kasvattamaan tiedonjaon kulttuuria, lisäämään työn tehokkuutta ja kasvattamaan liiketoimintojen rajoja rikkovaa yhteystyötä sekä lisäämään sivusuuntaista keskustelua.

Myös digitaaliselle transformaatiolle on luotu oma kanava yrityksen Yammeriin, ja se toimii nykyään yhtenä viestintätiimin tärkeimmistä kanavista tavoittaa ihmisiä ajankohtaisilla viesteillä. Keskustelualustan lisäksi Yammerin mahdollistama tapa viestiä nopeasti ja ajankohtaisesti on omiaan tukemaan muualle tuotettua viestintää, esimerkiksi sisäisesti mainostamalla intranetissä tai Tribunessa julkaistuja artikkeleita tai tulevia tapahtumia ja tilaisuuksia. Digitaalisen transformaation Yammer-ryhmän koko on kasvanut organisaation noin 1500:aan työntekijään globaalisti, mitä voidaan pitää merkittävänä määränä tarkastellessa muita yrityksen luonnollisesti kasvavien Yammer-kanavien jäsenmääriä.

## 6 Tutkielman kuvaus ja toteutus

Opinäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, ja sen päämenetelmänä toimi puolistrukturoidut haastattelut. Kvalitatiivista tutkimusta sovelletaan uuden ilmiön ymmärtämiseen ja sen avulla pyritään johtamaan vastauksia siihen, mistä jossakin ilmiössä on kyse (Kananen 2010, 36). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet tarinakerronnan käytön hyödyllisenä kommunikaation tehokkeinona (ks. Gill 2011; Eck 2006), jonka ilmiöitä opinäytetyön avulla pyrittiin ymmärtämään kohdeyrityksen viitekehyydessä. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, jotta löydetyistä tuloksista saataisiin syvempää ymmärrystä siitä, miksi tarinakerronta olisi hyödyllistä yrityksen sisäisessä muutosviestinnässä. Kananen (2010, 39) argumentoi, että teoriaa tulee testata jatkuvasti käytännössä, sillä yhteiskunnan kehitys ja muutos muokkaavat myös jo tutkituja ilmiöitä. Ei ole siis perusteltua olettaa, että aikaisempien tutkimuksien valossa löydetyt ilmiöt olisivat päteviä kohdeyritystä tarkastellessa ilman empiriaa.

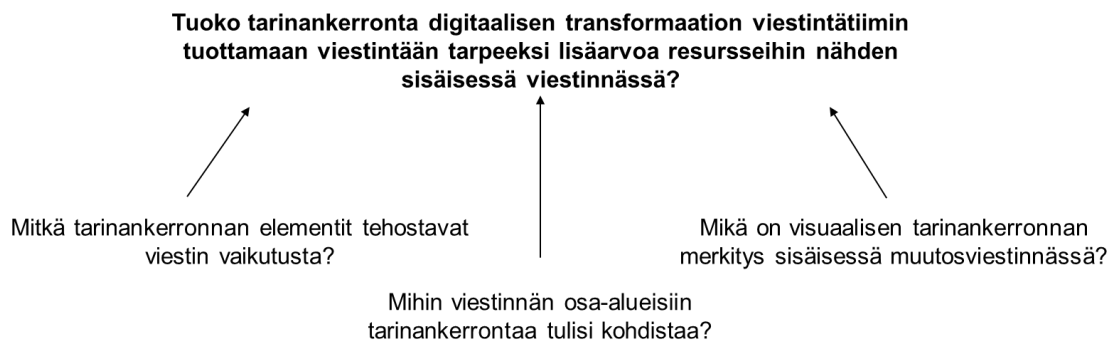
Tutkielman rakenne noudatti kuvion 2 laadullisen tutkimuksen prosessikaaviota, joka Kananen (2010, 36) mukaan noudattaa yleistä tutkimuksen prosessia. Suunnitteluvaiheessa tutkimusongelman määrittämisen ja -kysymysten laadinnan jälkeen teoriakatsaus ja tietolähteiden tulkinta selvensivät tiedonkeruuseen vaadittavia menetelmiä. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, jotta tietoa voitaisiin kerätä tietyn viitekehyyksen rajoissa (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).



Kuvio 2. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio (Kananen 2010, 36).

### 6.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkielman aihe kiteytettiin tutkimusongelmaksi, joka purettiin kolmeksi tutkimuskysymykseksi (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset laadittiin niin, että niihin löydetyt vastaukset tukevat tutkimusongelmaan vastaamista (vrt. Kananen 2008, 51). Puolistrukturoidun haastattelun kysymyksillä pyrittiin löytämään haastatteluissa esiintyneistä ilmiöistä johdettuja päätelmiä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 5 esitetään, minkä haastattelukysymyksiä avulla pyrittiin vastaamaan mihinkin tutkimuskysymykseen.



Taulukko 5. Tutkimuskysymyksiä ja puolistrukturoidun haastattelun kysymysten relaatio.

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Puolistrukturoidun haastattelun kysymys</b>
Mitkä tarinankerronnan elementit tehostavat viestin vaikutusta?	3. Miten vertailisit digitaalisesta transformaatiosta tuotettua sisäistä viestintää yrityksen muuhun sisäiseen viestintään? 4b. Katsottuasi videon, minkälaisia tuntemuksia se sinussa herätti? 5. Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä tarina?
Mihin viestinnän osa-alueisiin tarinankerronnan tulisi kohdistaa?	6. Mitä mieltä olet tarinoiden käyttämisestä sisäisessä muutosviestinnässä? 7. Minkälaista sisältöä haluaisit jatkossa nähdä enemmän digitaalisesta transformaatiosta?
Mikä on visuaalisen tarinankerronnan merkitys sisäisessä viestinnässä?	4c. Miten video mielestäsi eroaa muista sisäiseen tarkoitukseen tuotetuista videoista? 4d. Miltä artikkelin viesti näyttäytyi videon katsottuasi?

Taulukossa 5 esitettyjen haastattelukysymysten lisäksi haastatteluiden kahdella ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan haastateltavien asennetta digitaalista transformaatiota kohtaan (ks. liite 1). Tällä pyrittiin havainnoimaan mahdollisia hyvin räikeitä vinoumia puolesta tai vastaan haastateltavien asenteissa digitaalista transformaatiota kohtaan, jotka olisivat voineet vaikuttaa heidän vastauksiinsa tarinankerronnan käytöstä kyseisen organisaation viestinnässä.

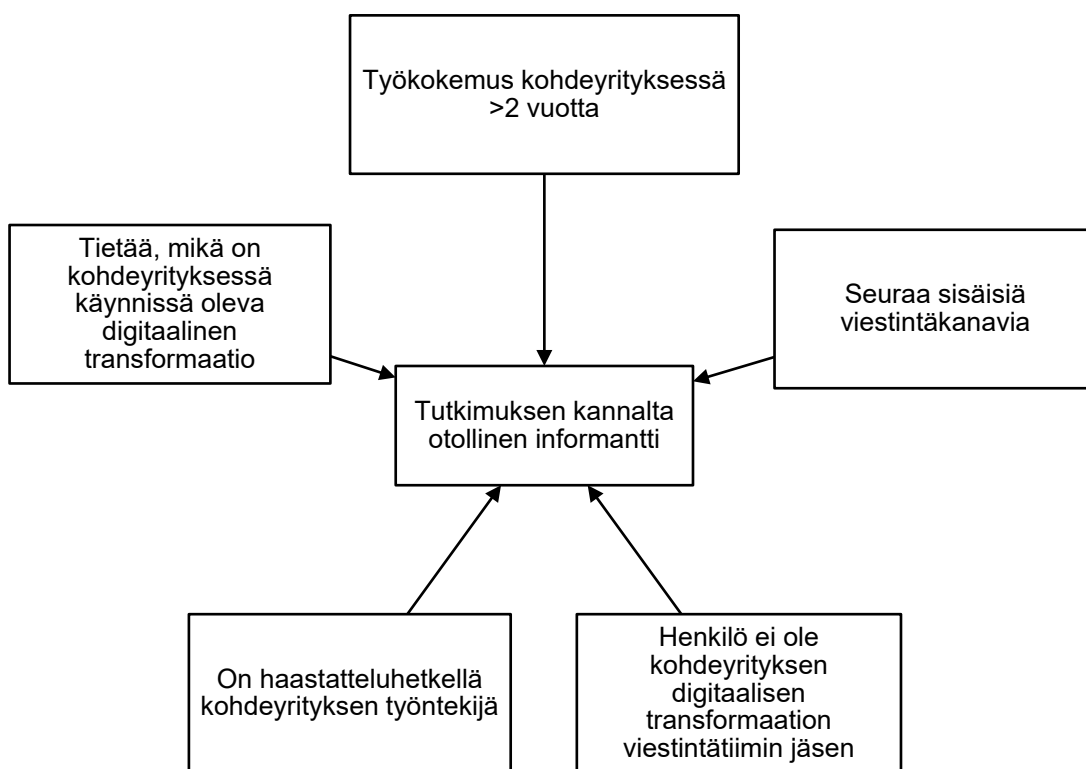
## 6.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkielman tiedonkeruumenetelmäksi valikoitunut puolistrukturoitu haastattelu (ks. liite 1) sisältää lomakekyselyn omaisia, mutta avoimia kysymyksiä (Kananen 2008, 73). Haastatteluissa esitettävät kysymykset kysytään kaikilta kysyjiltä lähestulkoon samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Jottei haastateltava hämmenny kysymyksistä järjestyksen takia ja näin ollen heikennä informaation laatua, tulee kysymysten noudattaa haastattelijan sijaan haastateltavalle suotuisaa logiikkaa. Kysymysten loogista järjestystä voidaan tarkastella simuloimalla testihaastattelu tutkimuksen ulkopuolisen henkilön kanssa. Vaikkakin puolistrukturoidussa haastattelussa aiheet olisi järjestetty tietyn logiikan mukaan, tulee haastattelijan seurata haastattelun luonnollisen etenemisen kannalta suotuisinta logiikkaa aiheiden noustessa esiin (Hennik & Hutter & Bailey 2011, 116.)

### 6.3 Haastateltavien valinta, rajausta ja edustavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvan haastateltavan tulee täyttää tutkittavan tapauksen kannalta asiaankuuluvat tunnuspiirteet. Tutkimuksen kannalta oleellisten henkilöiden löytäminen on tärkeää, eikä näin ollen heitä voida valikoida satunnaisesti. Haastateltavat valitaan siis harkinnanvaraisesti (Kananen 2008, 34.) Harkinnanvaraisuus huomioon ottaen tätä tutkielmaa varten luotiin tietyt reunaehdot haastateltavia valittaessa.

Digitaalinen transformaatio lanseerattiin yrityksessä virallisesti keväällä 2017. Osana tutkielmaa haluttiin selvittää, miten tarinankerronta on vaikuttanut haastateltavan asenteeseen kyseistä muutoshanketta kohtaan tämän kahden vuoden aikana. Jotta henkilöllä olisi käsitys yrityksen tilasta ennen ja jälkeen muutoshankkeen, tuli hänen olla yrityksen palkkalistoilla yli kaksi vuotta haastattelun ajankohdasta (kuvio 4).



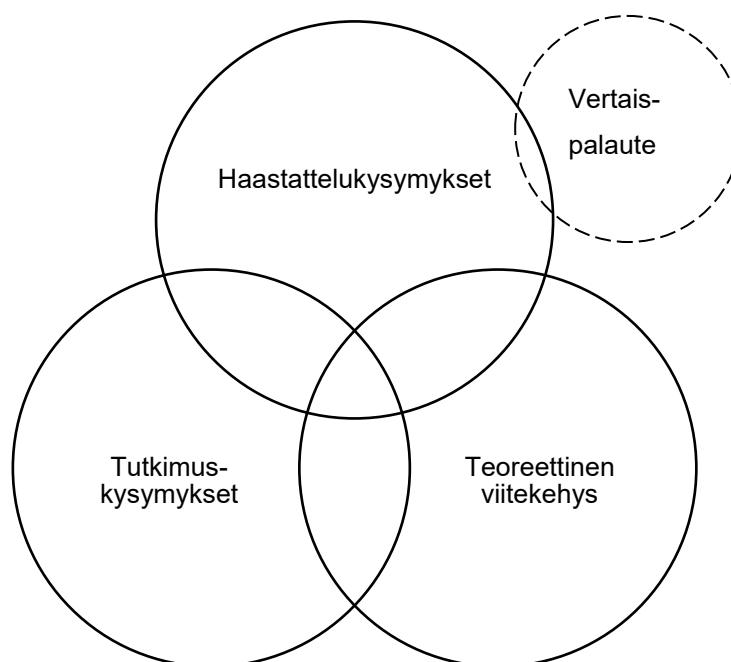
Kuvio 4. Tutkimusta varten haastateltavan henkilön reunaehdot.

Kun tutkielman rajaukset oli määritelty, täytyi rajaus suorittaa vielä kerran tutkijan resurssien näkökulmasta. Kananen (2008, 35) kertoo, että haastattelijan tulee jakaa käytettävissä olevat resurssinsa tapausten määrän ja analyysin syvyyden välillä. Lähes kahdenkymmentuhannen henkilön monikansallisen yrityksen kattava laadullinen tutkimus olisi ollut opinnäytetyön kannalta tarpeettoman suuri. Näin ollen valittavien henkilöiden rajausta jatkettiin homogeenisomalla ryhmällä. Haastateltavan tuli olla opinnäytetyön suomenkielisyyden johdosta suomalainen suomen kieltä puhuva henkilö, joka olisi helposti saavutettavissa. Haastateltavan toimipiste tuli olla sama kuin haastattelijan, tai hänen tuli olla saavutettavissa Skype-puhelun välityksellä.

Tutkielmaa varten lähestyttiin alustavasti seitsemää henkilöä, jotka täyttivät haastateltavan henkilön reunaehdot (kuvio 4). Heistä kuusi osallistui yksilöhaastatteluihin. Kuten Kananen (2008, 34) toteaa, laadulliselle tutkimukselle ei ole asetettu selviä sääntöjä informanttien suhteen – laatu on määrää tärkeämpi. Haastateltavien määrälle ei siis asetettu tiettyä rajaa. Sen sijaan pyrittiin löytämään tasapaino aineiston laadun ja tutkijan henkilökohtaisien resurssien välillä. Aineiston saturaatiota eli kylläntymistä pyrittiin tarkastelemaan haastatteluiden edetessä, sillä tarkkoja saturaatiopisteitä ei pystytty aineistolle etukäteen nimittämään. Saturaatiota syntyy, kun aineisto alkaa toistamaan itseään, jolloin sitä voidaan pitää sidoksissa tulosten yleistettävyyteen (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Vaikka Kananen (2008, 38) kertoo yleistävyyden olevan ristiriitainen termi laadullisessa tutkimuksessa, toteaa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006c), että havaitun pohjalta voidaan saada tietoa merkittävyyden ja toistuvuuden kannalta yleisemmän tason tarkastelussa.

#### 6.4 Haastattelurungon rakentaminen

Haastattelurunkoa rakentaessa kysymysten tulee heijastua tutkimuskysymyksiin ja aiheen teoreettisen viitekehyksen konsepteihin (Hennik ym. 2011, 117). Tutkielman haastattelukysymyksiä rakennettaessa otettiin huomioon niiden muodostamiseen vaikuttavat osatekijät (kuvio 5).

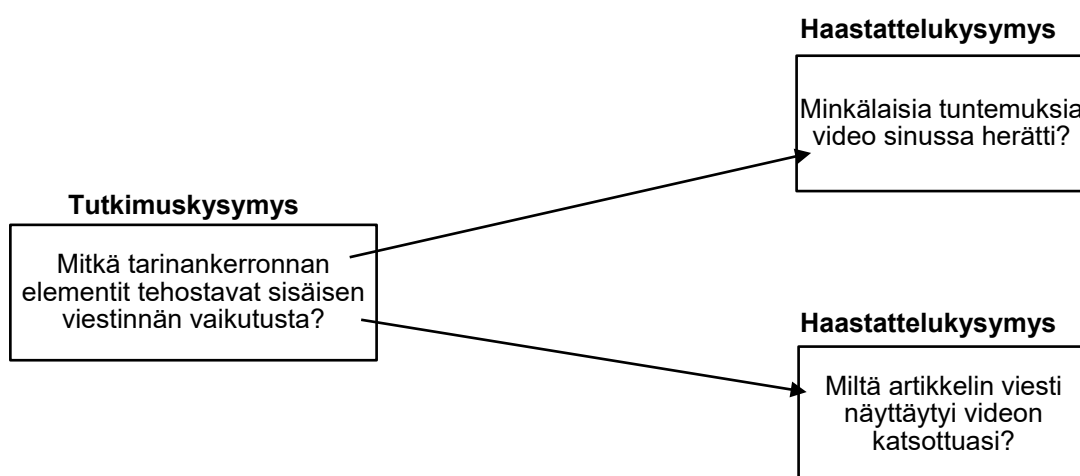


Kuvio 5. Haastattelurungon suunnittelussa huomioon otettavien elementtien relaatio.

Jotta haastattelukysymykset olisivat johdonmukaisia teoreettisen viitekehysten kanssa, kysymykset teemoitettiin kahteen eri viitekehyksestä johdettuun aiheeseen, digitaalinen transformaatio ja sen ympärille rakennettu tarinankerronnallinen muutosviestintä ja tarinankerronta sisäisessä muutosviestinnässä (ks. liite 1). Hennik ym. (2011, 117) kannattavat kategorisointia väliotsikoiden avulla haastattelurungon rakennuksessa.

Haastattelurungon ensimmäisessä teemassa kysymystä 4 varten tutkielman haastateltaville jaettiin ennakkomateriaalina sisäinen digitaalista transformaatiota koskeva artikkeli ja sen yhteydessä tuotettu video, mitkä heidän tuli katsoa ennen varsinaisia haastatteluita (ks. liite 2 & 3). Artikkelissa esiteltiin kohdeyrityksen sisäinen kulttuurimuutoshanke, jonka ydinviestillä haluttiin herätellä lukijaa ymmärtämään hänen roolinsa tulevaisuuden kestävässä kehityksessä, ja kuinka uudet toimintatavat voivat tuoda esiin hänen todellisen potentiaalinsa tulevaisuuden työnteossa. Video tuotettiin tukemaan artikkelin sanomaa pienen pojan maailmankuvan kautta, jonka tarkoituksena oli herätellä työntekijää ymmärtämään minkälaisen maailman me tulemme jättämään jälkikasvullemme, jos emme itse tartu kiinni nykypäivän kestävässä kehityksen haasteisiin. Ennakkomateriaalin tarkoitus oli virkistää haastateltavien muistia. Olettaman mukaan suurin osa haastateltavista oli entuudestaan nähnyt kyseiset materiaalit. Ennakkomateriaalilla kuitenkin pyrittiin varmistamaan, että kaikki haastattelut alkaisivat samasta peruslähtökohdasta.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa on tärkeää muistaa erottaa ne tutkimuskysymyksistä (Wengraf 2001, 62; Hennik ym. 2011, 117). Usein liian tieteellisesti muotoillut ja abstraktit kysymykset tuottavat tarpeetonta päänvaivaa haastateltavalle. Hennikin ym. (2011, 118) mukaan konseptuaaliset tutkimuskysymykset tulee muuttaa arkikielisempään muotoon, joiden vastauksista päätelmät lopulta johdetaan. Tutkielman haastattelurungosta nostetut esimerkkikysymykset (kuvio 6) kuvastavat, kuinka tutkimuskysymyksestä on johdettu arkikielisempiä haastattelukysymyksiä, joiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen.



Kuvio 6. Esimerkki tutkimuskysymyksestä johdetuista haastattelukysymyksistä tutkielman haastattelurungossa (ks. liite 1).

Haastattelukysymykset jätettiin myös avoimiksi ja ne sisälsivät vain yhden kysymyksen kerrallaan. Kyllä- ja ei-vastaukset mahdollistavat kysymykset eivät ole avoimia kysymyksiä, joten kaikki haastattelurungon kysymykset muotoiltiin tätä silmällä pitäen (vrt. Hennik ym. 2011, 118.) McCrackenin (1988, 7) mukaan on myös ensisijaisen tärkeää, että kysymykset muotoillaan yleisiksi eivätkä ne johdattele haastateltavaa haluttuun suuntaan tai tarjoa vaihtoehdoksi vastausta, jota sillä tavoitellaan. Esimerkki johdattelevasta kysymyksestä olisi ollut muuttaa haastattelukysymys ”miltä artikkelin viesti näyttäytyi videon katsottuasi?” muotoon ”voimistiko videon katsominen artikkelin viestiä?”.

## 6.5 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Wengraf (2001, 191) mukaan haastattelun miljöön tulee olla mahdollisimman häiriövapaa ja turvallinen haastateltavalle. Viisi haastattelua pidettiin kasvotusten haastateltavan kanssa suljetussa tilassa kohdeyrityksen toimitiloissa ja yksi haastattelu toteutettiin Skypen välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointia varten.

Käytettävissä olevien resurssien ja tutkielmaan tarvittavan datan luonteen vuoksi pidettiin yksilöhaastatteluja ryhmähaastattelua otollisempana vaihtoehtona. Yksilöhaastatteluita käytetään, kun tutkimukseen halutaan kerätä yksilöllisiä, henkilökohtaisia kokemuksia (Hennik ym. 2011, 109). Vastaavasti ryhmähaastatteluihin vaikuttavat ryhmädynamiikka ja jäsenten persoonallisuudet saattavat toimia tietoa lisäävänä tai vähentävänä tekijänä haastattelutilanteessa, jolloin ilmiön totuus sen aidossa kontekstissa voi heikentyä (Kananen 2008, 75). Tutkielman kannalta ei ollut oleellista saada selville, miten ryhmä kokee tutkittavia aiheita. Tärkeämpää oli kartoittaa henkilöiden omia havaintoja, asenteita ja tunteita, joiden esiintuloa yksilöhaastattelu mahdollistaa (vrt. Hennik ym. 2011, 110).

## 6.6 Analyysimenetelmät

Tutkimusaineiston analyysillä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Opin näytetyötä varten toteutetun tutkielman aineiston analysointitapana käytettiin sisällönanalyysia, jolla tarkoitetaan verbaalisen datan järjestelyä ja ryhmittelyä, tiivistämistä, valikointia sekä erittelyä (Vehkalahti 2008, 121). Aineisto pelkistettiin klusteroimalla, jolloin koodattu aineisto käytiin läpi ja siitä pyrittiin löytämään yhdenmukaisuuksia tai eroavuuksia (Kananen 2008, 94). Sisällönanalyysin tukena käytettiin teemoittelua, jossa hyödynnettiin koodausta ja kvantifiointia. Näin voitiin myös selvittää samansisältöisten vastausten määrä. Kanasen (2008, 91) mukaan kvantifioinnin onnistuminen riippuu luokittelusta; jos se on yleisellä tasolla ja luokkia on vähän, voidaan saada määrällisiä suureita, jotka ovat luotettavia, mutta kuvaukseltaan yleisluontoisia.

Analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Tarkoituksena oli löytää tekstistä yhtäläisyyksiä ja eroja, ja siksi koodauksessa käytettiin eri tyyppisiä merkkejä ja värejä. Koodauksen perusteella aineisto järjesteltiin taas teemoittain uudestaan. Tutkimusongelma

ja opinnäytetyöhön valikoitunut teoreettinen viitekehys ohjasivat uuden aineistokokonaisuuden kokoamista, jolloin suuri tekstimäärä saatiin hallittavampaan muotoon kuitenkin kadottamatta siihen sisältyvää informaatiota (Alasuutari 1999, 40).

Tutkielman kohdeyrityksessä työskentelevänä oli tärkeää tarkastella kriittisesti omaa roolia haastattelujen toteuttamisessa. Tämän lisäksi pyrittiin koko opinnäytetyöprosessin ajan refleктоimaan omaa suhdetta tutkittavaan tietoon, jotta tuotettu tieto olisi mahdollisimman objektiivista. Kanasen (2008, 96) mukaan tutkimusaineiston tulkintaan vaikuttavat tulkitsijan taustat, tiedot ja asenteet. Tulkitsija myös jakaa havainnoidun ilmiön osiin, joita tulkitsija lopulta peilaa omaan viitekehukseensä etsien sieltä tarttumakohtia. Toisaalta entuudestaan tunnettavuus haastateltavien ja tutkijan välillä sai informantit osallistumaan tutkielmaan mielellään, jolloin luottamuksellinen kahden ihmisen välinen keskustelu syntyi luonnollisemmin. Siitä huolimatta, tai juuri siitä syystä, objektiivinen tarkastelu jatkui analysoidun tekstin rakentumiseen ja tulosten tulkintaan. Kanasen (2008, 97) mukaan samasta asiasta voidaan saada monenlaisia tulkintoja, mitkä perusteltuina ovat kaikki yhtä oikeita. Analysoidun tekstin pohjalta pyrittiin tekemään tulkintoja ja havaintoja, joita tulokset-luvussa (ks. luku 7) tuetaan haastattelumateriaalista nostetuilla sitaateilla.

## 7 Tulokset

Tutkielman haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi kohdeyrityksen työntekijää, joista kaksi oli miehiä, kolme naisia ja yksi haastateltavista kieltäytyi vastaamasta kyseiseen demografiseen kysymykseen. Osallistujat ovat olleet töissä kohdeyrityksessä raja-arvoilla 2–12 vuotta ja heihin viitataan tuloksissa koodein H1–H6, jotka on havainnollistettu taulukossa 6.

Taulukko 6. Haastateltavien henkilökoodit ja demografiset arvot.

Henkilökoodi	Sukupuoli	Ilmoitettu työsuhteen alkamisvuosi
H1	–	2009
H2	N	2012
H3	N	2015
H4	N	2017
H5	M	2009
H6	M	2007

## 7.1 Asenteet digitaalista transformaatiota kohtaan

Kaksi vuotta sitten yrityksessä lanseerattu mittava muutoshanke, digitaalinen transformaatio, herätti odotetusti haastateltavissa vaihtelevia tuntemuksia. Useimmat haastateltavista kokivat kuitenkin muutoshankkeen käynnistyksen erittäin positiivisena ja innostavana. H1 vastasi:

Jo oli aikakin, oli ensimmäinen ajatus mikä heräsi... erittäin tarpeellinen ja tärkeä hanke...

H6 näki digitaalisen transformaation askeleena oikeaan suuntaan yrityksen kannalta:

...Oikeita askelia mun mielest otettu oikeeseen suuntaan... tääl pääkonttorilla on päässy vähän niinku paremmin näkemään mitä se oikeesti konkreettisesti on.

Haastateltavien tuntemuksia kuvasti myös se, että muutokseen suhtauduttiin aluksi positiivisen varautuneesti. Epäuskoa herätti muun muassa, että osa haastateltavista on kokenut yrityksen suhteellisen konservatiivisena ja toisaalta taas, että toimintatapoja on syytä muuttaa tai tuoda niihin kokonaan uusia lähestymistapoja:

...Innostunut positiivisella mielellä mutta samalla mä olin hyvin skeptinen, koska tiesin miten vanhoillisia ja konservatiivisia tiimejä ja johtajia meillä löytyy myöskin organisaatiosta ja myöskin jotkut asiakkaat ja yhteystyökumppanit... (H2)

Eräs haastateltavista toi esiin muutosprosessin pitkäjänteisyyden:

Eihän se oo niin helppoo ja siis täähän on hyvin perinteinen yritys... on tiettyjä kulttuurisia toimintatapoja, jotka on tosi tiukassa... niitten muuttaminen tämmösellä ei välttämättä ihan niin helposti tapahdu... ja tota sehän vie aikaa. Näkyvä muutos ei tuu heti. (H4)

Yksi haastateltavista kertoi ensivaikutelman olleen hämmennys. Vastauksesta välittyi tunne, että uuden organisaation perustaminen koettiin uhkaavana ja epäoikeudenmukaisena joidenkin yksiköiden käynnissä olevia hankkeita kohtaan. Vastaaja epäili myös erillisen organisaation luomista digitaalista transformaatiota varten turhan hätäisenä ratkaisuna, ja olisi toivonut asian kypsyttelyä vielä muutaman vuoden ajan olemassa olevilla mekanismeilla, minkä jälkeen toiminnot olisi voitu eriyttää:

...Ensimmäinen mielikuva mikä digitaaliseen transformaatio -ilmutukseen oli ehkä mikä kumpus ei vaan musta vaan siitä tiimistä sellanen niiku katkeruus, että meiltä otettiin niiku meiltä se tekeminen pois ja tehtiin niiku sellanen erillinen organisaatio... (H3)

H1 koki, että vaikkakin yksi uuden organisaation päämääristä oli tuoda yhteen yrityksen olemassa olevia toimintayksiköjä, tapahtui vastareaktio, joka synnytti vain uuden siilon yritykseen:



...et tää digitalisaatio synnytti uuden silon firman sisälle mun mielestä, se oli itseasiassa niin kun silleen huolestuttava asia...

Panostusta digitaaliseen transformointiin pidettiin mittavana. Panostus nähtiin hyvänä asiana siksi, että se kertoo työntekijöille yrityksen halusta uudistua:

Aika iso panostus jos miettii yritystä... näkee että siihen halutaan panostaa. (H4)

Eräs haastateltavista koki muutoshankkeen kasvattavan tarvittavaa näkyvyyttä hankkeille, jotka eivät sitä aiemmin välttämättä olleet saaneet:

...Vuosien mittaan nähnyt erilaisia asioita, joiden merkitys tälle firmalle oli mun mielestä huomattavasti suurempia kuin mitä niille annettiin palstatilaa tai rahaa ja mä näin, että tämä digitalisaatiohanke tulee antamaan niiku asioille enemmän pe-limerkkejä niille asioille, jotka niitä tarvitsee. (H1)

Keskusteltaessa miten haastateltavien asenteet digitaalista transformointia kohtaan ovat muuttuneet viimeisen kahden vuoden aikana, osoittautuivat asenteet muuttuneen lähes kaikilla haastateltavilla positiivisiksi:

paljon niiku positiivisemmaks tai, että tavallaan en mä enää ajattele sitä niiku missä organisaatiossa kenen se on vastuulla. (H3)

...toivonkipinä on herännyt selkeästi. (H2)

H5 koki digitaalisen transformoinnin kypsyneen vuosien varrella yrityksessä:

Must se on kypsynyt... alussa paljon avoimia kysymyksiä mut sit on tullu niiku paljon konkreettisia asioita sen jälkeen...

Haastatteluista nousi esiin, että muutoshankkeen läpiviennin aikana on esiintynyt myös epäuskoa projektin onnistumisesta:

...välillä on ollut vähän epäuskoa, että pystytäänkö tässä tavallaan kääntämään tätä laivan kurssia mihinkään. (H2)

Jotkut haastateltavat kokivat myötätuntoa muutosvastarinnan kohtaamisesta:

...Ehkä myös vähän surettaa koska se jotenki tuntuu että se on niiku aika kivinen tie... niiku vähän niiku surettaa meidän ihmisten puolesta et ne ei oo niin innolla mukana tai niih joutuu niin paljon promoamaan ja näin... (H3)

Ehkä niiku se tapa ja miten se etenee täällä on ehkä vähän silmät avautunut sen suhteen... jos nyt miettii yleensäkin digiä ja miten bisnes haluaa meidän kanssa tehdä jotain niin kylhän ne on kiinnostuneempia ja kyselee et me ei olla enää niitä foliohattuja niin sanotusti... (H4)

Osa haastateltavista pohti digitaalisen transformoinnin vauhtia viimeisen kahden vuoden aikana, sen mahdollisuuksia onnistua ja sitä, miksi muutosta ei ole aloitettu yrityksessä jo aiemmin:

...mulle ei varmaan oo muuttunut varsinaisesti mikää et oisin heränny siihen et transformointi pitää tehdä kun sehän on ollut tiedossa jo kauan. (H4)

H1 epäroi, että onko muutosta ajettu eteenpäin oikealla vauhdilla tai tavalla:

...onko se transformaatio onnistunut tai edennyt sillä vauhdilla tai tavalla kun mä olisin toivonut tai itse kuvitellut niin ei välttämättä.

Jotkut informanteista esittivät proaktiivista kiinnostusta digitaalista transformaatiota ja sen tuomia uuden työtavan mahdollistavia työkaluja ja käytäntöjä kohtaan:

On tapahtunut ihmisten verkostoitumista... on tullut työkaluja millä voi kukin itse edistää omaa transformaatiotaan... (H5)

Koitaa mahdollisimman paljon päästä ite siihen mukaan... et tota edelleen olen sitä mieltä, et tää on tosi tärkeää työtä, mitä tehdään nyt sen osalta. (H6)

Haastatteluista nousi esille myös tarve, että kyseisessä muutosviestinnässä tulisi kyetä selittämään asioita enemmän konkreetian keinoin. H4 kertoi, että:

...on kiinnostusta joo mut se ei ehkä oo niin konkreetista vielä et, miten siitä joku tietty tiimi vois siitä hyötyä.

Yksi haastateltavista esitti, että uudet, abstraktit visiot ja käsitteet tulisi selkeyttää viestinnässä, jotta ne ymmärrettäisiin yhdenmukaisesti läpi yrityksen:

...Epäselväksi on lopulta jäänyt ne viestinnän tavoitteet jotka tässä digitaalisessa viestinnässä on. Konkreettinen tavoite... mä kaipaankonkreetiaa... digitalisaatiossa jos mä en tiedä mikä se on se viesti tai se mihin pyritään niin voin sanoa et ihan hyvä oli viesti mut se on vaa hyvin suppea osa koko digitalisaatiota. Täähän on osa ongelmaa koska digitalisaatio on niin laaja käsite et voi olla et sen alla olis pitänyt määritellä et digitalisaatio on tämä käsite ja sen alla on nämä, et yks on cyber yks on innovation ja kaikilla näillä on omat tavoitteensa ja niihin niiku viestinnällä pureuduttas. Ehkä te ootte tehny tän mä en oo vaan nähny. (H1)

Suurin tekijä asenteiden muuttumiseen on haastateltavien mielestä ollut viimeisen kahden vuoden aikana muutoshankkeen tuoma ymmärrys yrityksen tarpeesta vastata nykyajan digitaalisen disruption synnyttämiin haasteisiin:

...ehkä osittain sen takia, et maailma muuttuu... (H6)

Vaikkakin H1 epäroi muutoksen onnistuneisuutta, piti hän muutosta yrityksen tulevaisuuden kannalta kuitenkin välttämättömänä:

Asian merkityksellisyyttä ja tärkeyttä en niiku kiellä... se on firman osakkeenomistajien ja pitkäikäisyyden kannalta välttämätön juttu.

Yksi haastateltavista ilmaisi saaneensa syvempää ymmärrystä digitalisaation laajuudesta muutoksen varrella:

...On itekki ymmärtänyt et mitä kaikkea se digitaalinen transformaatio on muuta kun niiku se sillon mikä meillä oli se organisaatio et siinä oli vaan <kohdeyrityksen tytäryhtiö> tai tämmönen niiku <toimialan> analytiikka ja eihän se nyt ois toiminu sellasena kokonaisuutena että tavallaan kun se oma ymmärrys siitä laajuudesta on kasvanut. (H3)

Toinen näki digitaalisten kompetenssien kehittämisen tärkeänä oman ammatillisen ja yrityksen kehityksen kannalta:

Mä en tiedä millainen mun työnkuva tulee olemaan tulevaisuudessa, et haluun sisästä ite tän konseptin tätä niinku ajatusmallii... toisaalta lisätä omii kompetensseja sillä alueella... hyödyntää niit mahdollisuuksii, mitä se tuo mukanaan niinku myös nykyssä työssä ja niinku mejän bisneksen kehittämisessä. (H6)

Haastateltavien mukaan digitaalinen transformaatio on tuonut paljon hyvää ja ollut merkityksellinen jo lyhyessä ajassa. H2 koki, että ajan myötä yleinen ilmapiiri muutosta kohtaan yrityksessä olisi parantunut:

semmonen yleinen ilmapiiri on muuttunut hyväksyvämmäksi tätä digitransformaatiota kohtaan...

Ymmärrys muutosta kohtaan ja digitaalisen transformaation ajamat onnistuneet hankkeet muille yksiköille nähtiin syinä yleisen ilmapiirin muutokselle:

Mitä enemmän ihmiset oppii ymmärtämään sitä ja mistä puhutaan niin semmonen yleinen positiivisuus ja semmoset konkreettiset esimerkit... On ollut hienoa huomata et joku on tehnyt jotain mikä on ollut niiku tavallaan digitransformaation roadmapilla ja siitä on koitunut heille onnistumisen tunteita ja ahaa-elämyksiä ne on niiku luonu positiivista henkeä ja luottoa. (H2)

## 7.2 Asenteet digitaalisen transformaation sisäistä viestintää kohtaan

Suuri osa haastateltavista nosti esiin digitaalisesta transformaatiosta tuotetun sisäisen viestinnän tuomat positiiviset tuntemukset ja sitä pidettiin hyvin poikkeavana yrityksen muuhun sisäiseen viestintään nähden. Yksi haastateltavista koki yrityksen sortuvan ajoittain tarjoamaan liian paljon kaistaa viestinnässä digitaalisen transformaation aiheille muiden hankkeiden kustannuksella:

...Mahdollisesti tilapäisiä ylilyönnejä on voinut tapahtua. Eli mitä tilapäisillä ylilyönneillä tarkoitan, se on usein, että jokin asia, joka ei ole niin merkityksellinen on niin ikään kuin nostettu erittäin merkitykselliselle tasolle samaan aikaan kun jossain yrityksessä olisi voinut olla joku merkityksellisempi asia, joka on jäänyt katveeseen sen takia. (H1)

H4 kuvaili digitaalisen transformaation sisäistä viestintää huomiota herättävänä:

onhan se paljon raflaavampaa mitä tästä transformaatiosta ja digistä tulee et toi on aika jämäkkää tommosta jähmeitä toi korppipuolen viestintä ja hyvin perinteistä...

H5 näki kyseisen viestinnän pyrkivän erottautumaan tavallisesta viestinnästä irtiotoillaan:

...digitaalisessa viestinnässä otetaan enemmän irtiotoja ja yritetään erottautua siitä tavallisesta viestinnästä... on se aika poikkeavaa.

H2 vertaili digitaalisen transformaation sisäistä viestintää yrityksen muuhun sisäiseen viestintään:

...se on ollut ihan eri sfääreissä oikeestaan koko ajan.

Haastateltavien mukaan perinteisistä raameista poikkeava viestintä on ollut tervetullut muutos, joka on ollut näkyvästi kaikkien ulottuvilla. Muutosviestinnän kerrottiin olevan hyvin ymmärrettävää ja elävää, mikä nostaa persoonat uudella tavalla esiin ja on viestin vastaanottajalle helpommin lähestyttävää:

...Se on mielenkiintoista tavallaan, kun ajattelee positiivisesti, että se digiviestintä on paljon niiku vapaampaa... tuntuu että on enemmän vapautta ja niiku innostetaan ja motivoidaan ihmisiä... kun kattoo niiku positiivisesti et vitsi miten hienoo mut samalla on se on paljon eläväisempää siel näkyy paljon eri persoonat. (H3)

Ihan visuista lähtien ainakin nää transformaatioon liittyvät on tosi miellyttäviä silmälle ja ehkä se tapa kirjottaa... on helpompi ja sopii paremmin mun ymmärrykseen ja ainakin sitä tietoa on jaettu et se on mun mielestä positiivista. (H4)

Et kun mietitään just tätä, niinku digicommsin työtä, ni mun mielest se on niinku hyvin nuorekasta tai ei oo niinku niin perinteikästä ns. insinööritalon juttu, et se on niinku tosi tervetullu tuulahdus. (H6)

Digitaalisen transformaation viestinnän tuottamat videot ja visuaalinen ulkoasu koettiin huomiota herättäviksi:

Kaikki visut ja kaikki tämmöset on ollu mun mielest niinku parempii ja sit niinku sellasii erilaisii kans... visuisia hienot graafiset ilmeet ylipäättänsä saa huomion. (H6)

Sama haastateltava koki myös käsiteltävät aiheet jo valmiiksi kiinnostavina, ja sellaisina, että ne mahdollistavat kiinnostavamman sisällön tuottamisen:

...et se aihepiiri jo sit tai kans, et täst saa paljon kiinnostavamman tehtyä. (H6)

Haastateltavat löysivät poikkeavuuksia digitaalisesta transformaatiosta viestityn sisäisen viestinnän ja yrityksen perinteisemmän sisäisen viestinnän välillä. Eroja kerrottiin olevan viestinnän äänensävyssä, visuaalisuudessa, kiinnostavuudessa ja yllätyksellisyydessä.

Näiden ominaisuuksien kerrottiin tukevan viestin vastaanottamista:

Ne on varmaan niitä sanamuotoja mitä käytetään ehkä vähän selitetään, sit on linkattu joihinki muihin tapahtumiin tai asioihin mitä on tapahtunut aikasemmin eli semmosta jatkumoa vähän on tosi kiva sit taas kun on kuviaki käytetty ja visuaalisuselementtejä... se tekee niistä mukavampia lukee ja omaksua. (H4)

Ne on kiinnostavampia verrattuna tällaseen klassisen puolen. Kiinnostavammaksi ne tekee ehkä se yllätyksellisyys... kun tulee uutinen niin se on todennäköisesti mielenkiintonen, siin on ehkä jotain uutta mitä mä en oo ennen kuullu... siellä voi olla joku yllätyselementti myös mukana et se myös viestintä on tehty sillä tavalla, että se poikkeaa aikasemmista. (H5)

H5 kuvaili yrityksen muun sisäisen viestinnän olevan lähempänä yleisesti yritysviestinnäksi miellettyä:

...meidän yrityksen klassinen viestintä on vähän sellasta niiku konservatiivista, selaista kun korporaatiolta odotetaankin...

Erään haastateltavan mukaan yrityksen perinteisemmän sisäisen viestinnän tyyli on informatiivinen ja asiallinen, minkä kehyksiin hierarkia vaikuttaa:

...Informatiivisesti ehkä just se, että we say as we do... kyl mä enemmän tykkäisin sellasta motivoivammasta ja vapaamuotoisemmasta koska ei informatiivinen viestintä tarkoita että sen tarvii olla tylsä... valitettavasti mä en tiedä se kumpuaa meidän johdosta että ollaksesi uskottava sun on oltava asiallinen eli tylsä. Ja siis periaatteessa sisäinen viestintä on johdolta alaspäin. (H3)

Siinä missä yksi haastateltavista koki yrityksen paikoitellen tarjoavan liian paljon näkyvyyttä digitaaliselle transformaatiolle viestintäkanavissa (ks. s. 30), H6 näki negatiivisena puolena näkyvyyden mahdollistaman informaatiotulvan:

Negatiivisena ehkä vähän et sitä tavaraa tulee ihan jumalattomasti ainaki aluks tuli yammeriin... mä oo niinku pitkää aikaa pystyny millää lukee kaikkii juttuja, mitä siel on, kun pitäis tehdä myös sitä mistä mul mitataan...

H3 koki, että molemmille, sekä uudentalaiselle ja huomiota herättävälle, että perinteikkäämmälle ja informatiivisemmalle viestintätyylille on omat paikkansa yrityksen sisäisessä viestinnässä ja molempia vielä tarvitaan:

Eroavaisuuksia löytyy... Kyl mun mielestä molemmille on tavallaan paikkansa.

### 7.3 Ennakkomateriaalin tulkinta

#### 7.3.1 Alustavat asenteet artikkelia kohtaan

Puhuttaessa haastateltavien kanssa siitä, mitä ajatuksia muutosviestintään liittyvän artikkelin lukeminen heissä herätti, nousi esiin muun muassa, että artikkelin koettiin olleen melko pitkä. Osa haastateltavista koki haastavaksi löytää siitä keskeistä sanomaa. H1 mielsi tekstin pitkäksi, ja siitä oli vaikea irrottaa ydinviestiä:

Onpas aika paljon tekstiä... mikäs tässä nyt on se ydinviesti.

H3 näki samoja ongelmakohtia artikkelissa:

...Ja sitten mä vaan mietin, että jäikö mulla huomaamatta joku pääviesti... ja sit sä oot siin lopussa et mikäs tän artikkelin uutuservo oli.

Toisaalta osa haastateltavista koki artikkelin viestin innostavana ja positiivisena. H4 piti artikkelin viestiä selkeänä ja ytimekkäänä:

se oli musta hyvin selkeä ja ytimekäs et minkä takia me tätä tehdään ja miksi se pitää aloittaa nyt eikä myöhemmin...

H5 nosti artikkelin viestistä positiivisena siinä esiin tuodut uudet työkalut ja verkostoitumismahdollisuudet:

kerrottiin työkaluista millä voi sitten edistää omaa transformaatiotaan opiskelemalla esimerkiksi uusia asioita tai liittymällä osaksi tommosia digitaalisia yhteisöjä.

H2 nosti esiin vastauksessaan samat seikat kuin H5:

...että tosi jees lisää tällasta ja haluaa osallistua siihen olla mukana käyttäen niitä oppimismahdollisuuksia mitä se tarjoaa.

### 7.3.2 Videon herättämät tuntemukset ja asenteet sitä kohtaan

Artikkelin yhteyteen sen julkaisuhetkenä tuotettu tarinankerronnallinen video vastaanotettiin positiivisesti haastateltavien keskuudessa. Vastauksista nousi vahvasti esiin videon kyky kiteyttää yrityksen päämäärä vangitsevalla ja oivaltavalla tavalla:

Siis se video on erittäin onnistunut... onnistuu hyvin viestimään yrityksen päämäärän mille tahansa yleisölle. (H1)

H3 koki videon olleen kohdeyrityksen paras videotuotanto toistaiseksi:

Se on musta ihan paras video mitä <kohdeyritys> on tehnyt.

H4 koki videon poikkeavana yrityksen muusta videotuotannosta:

Sehän oli aika symppis se video... toi on ainakin ensimmäinen ton tyyppinen video mitä tässä yrityksessä on nähty...

Video herätti lähes kaikissa haastateltavissa rinnakkaisia tuntemuksia kuten empatiaa ja liikutusta ja sen sanoma koettiin hyvin henkilökohtaisesti koskettavana:

Se oli hyvin henkilökohtainen... hyvin koskettava. (H5)

H2 koki videon myös hyvin liikuttavana:

Kyllä mulla niiku kyyneleet tuli silmään... ja se oli hyvin koskettava...

Kaksi haastateltavaa nosti esiin epäilynsä retoristen keinojen käytöstä vetoamisessa katsojan tunteisiin, mistä kumpusi mietteitä, että osa videon katsojista saattaa suhtautua videoon tai sen viestiin kaikesta huolimatta negatiivisesti:

...Vähän tuli ehkä semmonen olo et siin on niiku musiikilla leikitty et mennään tunteisiin...tää lapsielementti myös vetoaa tunteisiin aika paljon et retorisia keinoja han siinä käytetty selkeesti... (H4)

H6 vastaavasti pohti, voivatko videossa käytetyt vaikutuksen metodit aiheuttaa katsojissa vastareaktion:

...jaksaks porukka kattoo sen ja toteeks ne, et tää on nyt vaa tämmöst scheissea, tämmöst propaganda-scheissea...

Osa haastateltavista kuvaili videon tyylin poikkeavana yrityksen muista videoista. Videon kuvailtiin aktivoivan katsojaa ja puhuttelevan ihmisenä katsojan taustasta riippumatta:

Sellast ei odottais niiku yritykseltä... viesti tuli hyvin vahvasti läpi siitä tarpeesta tehdä jotain, että vain sinä voit olla se joka voi tehdä tai ei voi olla ja odottaa että muut tekevät asioita puolestasi. (H5)

...Puhuttelee ihmisenä ehdottomasti... ja meil on todella paljon erilaisia ihmisii nykyisin talossa... varsinkin tän digimurroksen kautta meil ei oo kaikki enää, ei ikinä ollukaan täysin insinööritaustasta... sitä murrost pitää ajaa sit just tuotekehityksen kautta ja tukifunktioiden kautta... se kenttähuollon kaveri viel täs vaiheessa, et hän ottaa kuitenkin käyttöön mitä me nyt sovelletaa... kaikkien nyt pitäis olla kuitenkin yhtä lailla mukana täs muutoksessa ja ymmärtää sen taustat... (H6)

Videon ydinviestistä kaikki haastateltavat oli yhtä mieltä. Muutosta pitää tapahtua ja ihmiset täytyy saada herätettyä miettimään, miten tämän päivän teot ja valinnat vaikuttavat tulevaisuuteen:

Se toimi kyllä... jos ei nyt tehdä jotain niin ei se jatkossa tuu olemaan yhtään paremmin... kyl se viesti aika selkee oli... (H4)

Erään haastateltavan vastauksesta kumpusi esiin, kuinka video loi merkityksellisyyden ja ylpeyden tunnetta työskennellä yrityksessä, jolla on tahtotila ajaa kestävää kehitystä globaalilla tasolla:

Semmonen toivo paremmasta ja... et vaikka kyyneleet tuli silmiin niin semmonen et me vielä voidaan vaikuttaa asiaan ja minä <kohdeyrityksen> työntekijänä voin olla osa tämmöstä isoa organisaatiota, joka voi muuttaa asioita jopa globaalisti... viesti meni hyvin perille. (H2)

Videossa käytettyjen tarinankerronnallisten keinojen avulla pyrittiin vaikuttamaan katsojan tunnepuoleen, mikä koettiin poikkeavana yrityksen aikaisemmasta videotuotannosta. H1 vertaili kyseisen videon vaikuttavan tunteisiin, siinä missä muu yrityksen sisäinen viestintä on pääosin pragmaattisempaa:

se eroaa siten että se pyrkii vetoamaan tunteisiin siinä missä lähes kaikessa muussa tässä firmassa sisäisessä viestinnässä pyritään vetoamaan järkeen.

Yksi haastateltavista koki videon viihdyttäväksi ja sen inhimillisesti rakennettu ydinviesti onnistui jättämään toimintakehotteen katsojaan:

...Toi oli tommonen viihdyttävä mikä pyrki jättää sen tunteen ja sen sellasen... siit jäi sellanen haikee fiilis että enemmän tuli semmonen velvoittava olo että munki pitäis tehdä jotain versus jos sä katot jonku haastattelun työntekijästä... et ei siit jää mitään tunnetta... (H3)

H6 nosti esiin tarinankerronnallisuuden ja tunteisiin vetoamisen vahvistavan muistijälkeä ja helpottavan assosiaatiota videon ympärillä olevaan kontekstiin:

Tässä on ensinnäki tarina... meil on vähä kaikenäköst videoo mul on jääny parhaite mieleen just nää mis te ootte ollut mukana... koska niis on ollu joku tarina... muistin kyl et heti, ku mä näin sen lapsen et muistin sen kontekstin mikä se oli.

### 7.3.3 Asenteet artikkelia kohtaan videon jälkeen

Haastateltavat eivät kokeneet videon katsomisen juurikaan vaikuttavan heidän tulkin- taansa artikkelista, mutta osa koki sen auttavan paremmin ymmärtämään artikkelin taus- talla olevia korkean tason päämääriä:

Video autto tuomaan tämän kestäväenä kehityksen ajattelun. Se voimisti sitä as- pektia. (H2)

Yhdestä vastauksesta nousi esiin, kuinka video nosti artikkelin mielenkiintoa ja vahvisti muistijälkeä ja assosiaatiota näiden välillä:

...Ne niiku matchas hyvin... se mun mielestä voimisti sitä et jos siin olis ollu pel- kästään se teksti niin se ois ollu aika helppo ohittaa... ku siin oli se video niin siitä synty varmasti paljon pidempi muistijälki... ja muistaa paremmin sen mitä siinä artikkelissa oli. (H5)

Sen sijaan suurin osa haastateltavista vertaili artikkelin ja videon eroja ja koki niiden ole- van kaksi erillistä asiaa. Videon kerrottiin olevan enemmän tunteisiin vetoava ja voima- kas, kun taas artikkeli välitti informaation yksityiskohtaisemmin:

Mun mielestä ne on kaks ihan eri asiaa... se videon viesti on selvä ja yksiselittei- nen... siinä missä se artikkeli on vaan raportti niin kun for the sake of it. (H1)

...siitä videostahan jäi paljon vahvempi fiilis et en mä ees miettiny sen jälkeen mitä siin artikkelis sanottiin et kyl niiku tollanen kuva on paljon voimakkaampi, ku se artikkeli. (H3)

Yksi vastaajista koki, että artikkelin ja videon ero oli viestien tasossa. Siinä missä artikkeli puhutteli yksityiskohtaisemmin kohdeyrityksen työntekijöitä, video puhutteli ihmistä yleis- maailmallisemmalla tasolla:

...Siinä artikkelis oli huomattavasti spesifimmi mainittu, et mitä tää tekee et niinku miks just <kohdeyritysläisten> pitäis lähtee tähän mukaa... sit taas se video oli kuitenkin enemmän sitä, et miks me lähetään siihe transformaatioon... ja niinku mitä hyvää se tuo... (H6)

## 7.4 Tulkinnot hyvän tarinan elementeistä



Tutkielmassa käytetyn tarinan määritelmän (ks. luku 4.1) esittelyn jälkeen, pohtivat haastateltavat omakohtaisia kokemuksiaan hyvästä tarinasta. Kaikista haastatteluista nousi esiin, että hyvässä tarinassa pitää olla sekä alku ja loppu, että jotakin uutta ja yllättävää:

Kylhän siinä pitää jonkinäkönen draamankaari tai jonkinäkösiä eventtejä olla... myös riippuen sitten siitä audienssistä mut siihen jotenki vetoavia elementtejä jonkinnäkönen erotus sen alun ja lopun välillä... ongelma tai joku muu ja sitten niinsanottu ratkasu lopussa tai päätös sille koko hommalle. (H4)

Osa haastateltavista pohti myös, että hyvä tarina pitää kuuntelijan mielenkiinnon yllä läpi koko tarinan ja se on jakamisen arvoinen. H5 kertoi, että:

hyvä tarina pitää olla uudenlainen... jotain uutta, joka jää sun mieleen... pitää olla hyvin kiteytetty se viesti siellä tarinassa.

H3 piti jatkuvaa mielenkiintoa ja tarinan eteenpäin kertomista tärkeinä tarinan elementteinä:

hyvä tarina on sellanen minkä sä haluat katsoa tai lukea loppuun ja mistä sä haluat ehkä kertoa jollekulle...

Yksi haastateltavista nosti esiin tarinan mahdollisuudet muuntaa hankalasti ymmärrettävät, kompleksit seikat selkeämmiksi kokonaisuuksiksi vertauskuvallisia keinoja käyttäen:

...Onnistuttan niiku juurikin välittämään se viesti mut tosi niiku kepeällä tavalla tai vaikka että muutetaan joku tosi kompleksinen tekninen juttu niin ja kerrotaan se joidenkin niiku piirroshahmojen tai kanaperheen avulla tai whatever... siis sillee et mietitään tällasii arkisempia vaihtoehtoja, miten kuvata se mitä halutaan kertoa. (H3)

Yksi vastaajista piti moniulotteisuutta ja kerroksellisuutta tärkeinä seikkoina, jotta tarina vangitsee vastaanottajan pitkäksi aikaa:

...Esimerkiks et niiku tämmösiä mitä sä rupeet miettimään jälkeinpäin. Toki et ehkä siinä vaiheessa, mut sit alat ymmärtää mis kontekstis voi nähdä ittes sit siihen... et just tommonen moniulotteisuus kans et mä voin viel parin päivää miettii sitä juonikuplaa tai jotain niinku sitä kerrontaa ja saada jotai ahaa-elämyksii sieltä. (H6)

Osa haastateltavista painotti, että yllättävä loppuratkaisu auttaa muistamaan tarinan. Eräs haastateltavista näki nokkelan tarinankerronnan eräänlaisena kissa ja hiiri -leikkinä vastaanottajan ja kertojan välillä:

...On olennaisen tärkeetä et kuulija tai katsoja ei kykene ennustamaan sitä loppuratkaisua vaan kun se loppuratkaisu paljastaa niin se on sille et mä olisin voinut tietää ton... mä en tienny sitä jolloin se jää kaikkein parhaiten mieleen se koko tarina ja niiku alusta loppuun koko tää homma... ja mä en oo vielä hiffannu et mikä se on mut mä voin hiffata sen jos mä onnistun siinä niin hyvä ja siinä vaiheessa ku sä tiedät sen tarinan loppuratkasun ennen ku se tarina on ohi niin sun mielenkiinto häviää siitä... (H1)

## 7.5 Asenteet tarinankerronnan käyttöä kohtaan sisäisessä muutosviestinnässä

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tarinankerronta sisäisessä muutosviestinnässä on tervetullut tehokeino viestin vahvistamisessa. Tarinankerronta koettiin niin voimakkaana viestinnän tehokeinona, että vaikka haastattelussa keskityttiin sen käyttöön sisäisessä muutosviestinnässä, sitä toivottiin jalkautettavan vahvasti lisää myös muissa yrityksen käyttöyhteyksissä:

...Tää on hyvin harvoin käytetty. Silloin kun sitä on käytetty niin siinä on jotenkuten onnistuttu. No esimerkiksi juuri tää video mikä näytettiin. (H1)

H3 koki, että tarinankerronnallista viestintää on vielä liian vähän hyödynnetty yrityksen viestinnässä:

Ehdottoman tarpeen... meillä vois olla enemmän tarinallista viestintää, oli se sitten muutosviestinnässä tai ei... meillä on ihan liian vähän sellasta.

Yksi haastateltavista oli havainnut, että onnistuessaan tavanomaisesta poikkeava viestintä on vähentänyt epäilyjä, mikä on lisännyt kiinnostusta tyyliä kohtaan muissa sidosryhmissä:

...Jos yks on ryhtynyt tekemään jotain perinteisestä selkeästi erilaista viestintää ja vaikka sitä ehkä on jotkut tahot saattanut kapinoida sitä vastaan... mut loppuvaiheeksi on huomattu perhana soikoon sehän oli varsin toimiva ratkasu. (H2)

Tarinankerronnallinen viestintä nähtiin myös hyödyllisenä taitona johtajille ja sitä toivottiin käytettävän yhdessä muiden sidosryhmien kanssa:

...niin no joo ehkä sisäisessä viestinnässä miettii noita tapoja kertoa... oppis hyödyntämään muutki sitä ku digitransformaatio niiku vaikka tällee meidän omat johtajat tai niiku... oppis semmosta tarinankerronnallisuutta... että se ei ois vaan digitransformaatiosta tarinaa vaan niiku jos se saiski niiku viety muualleki muutosviestintään... voisko sitä tehdä jotenkin yhdessä vaikka muiden tiimien kanssa... (H3)

Tarinankerrontaa koettiin käytettävän yrityksen viestinnässä ylipäättään liian vähän. Yhtenä syynä siihen todettiin olevan tarinankerronnan haasteellisuus, joka vaatii tekijöiltään paljon resursseja ja kompetensseja:

Se on vaikeaa... vaatii todella paljon, että sä kykenet tekemään hyvän tarinan edes kerran edes yhden elämässäsi niin se, että sä pystyisit tekemään niin jatkuvasti niin se tuntuu hyvin vaikealta... (H1)

Parhaimmillaan tarinankerronnan sisäisessä viestinnässä todettiin tuovan ihmisille uutta näkökulmaa asioihin. Tarinan esittämään maailmankuvaan kerrottiin olevan helpompi samaistua ja sen siten tuovan toivottua muutosta lukijakunnassa:

Parhaimmillaan ne herättää kysymyksiä, pistää miettimään, auttaa ehkä ymmärtämään sitä isoa kuvaa... täs tuotiin se näkökulma vähän eri tasolta näille ihmisille... (H6)

Osa haastateltavista koki henkilötarinoiden käytön tarinankerronnassa tärkeänä elementtinä viestin läpiviennin onnistumisen kannalta:

...Muutosviestinnässä niiku ne tarinat ja toisaalta sellaset hahmot... mielellään todelliset, jotka on uskottavia joihin sun on helppo samaistua tai luottaa on ehkä se tapa sitouttaa ihmiset siihen muutokseen ja saada heidät ostamaan se maailman kuva mihin ollaan menossa. (H3)

...Varsinki jos on semmosia henkilöitä, jotka on tommosia voimakkaita mielipidevaikuttajia tai semmosia yrityksen kannalta sanansaattajia... jos niitä käyttää siinä tarinankerronnassa ne on varmasti voimakkaita ainakin itselleni sellaista tarinaa on mukava kuunnella... tietäen heidän muun taustansa. (H5)

## 7.6 Digitaalisen transformaation viestinnän sisältö tulevaisuudessa

Keskusteltaessa toiveista digitaalisesta transformaatiosta tuotetusta sisällöstä tulevaisuudessa, nousi haastateltavien vastauksista esiin tarve videoiden käytölle artikkeleiden sijasta. Videot koettiin helpommin lähestyttäväksi ja niiden luoma muistikuva paransi aiheen palauttamista mieleen jälkeinpäin:

Kyl mä niiku vähemmän ja vähemmän odotan ja halua kokea semmosta teksti-muotoista artikkelikirjottamista tai sen tyyppistä viestintää... videomuotoiset on niiku sellaisia mitkä on jotenki helpompi käydä läpi ja helpompi muistaa niistä jää vahvempi muistijälki. (H5)

...juurikin jotain videoita tai tosi sellasia lyhkäsiä niiku 15 sekuntin käytävyyllätys-haastattelu tai jotain niiku tällasta... meillä on niin hirveesti artikkeleita ja uutisia luettavana muutenkin. (H3)

Suhteutettuna työpaikalla käytettävissä olevaan aikaan haastateltavat toivoivat sisäisen viestinnän olevan helposti ja suhteellisen nopeasti sisäistettävissä. Sisäisten uutisten lukemiseen riittävä aika työpaikalla oli osalla hyvin rajallinen. H5 valitsisi viesteistä sen, joka sisältää videon:

...mielummin ne katsois jos pitäis valita. Mul on täs kolme uutista mä ehdin näistä yhden lukea mä luen sen missä on se video.

Nyt kaksi vuotta kestäneen digitaalisen transformaation muutoshankkeen jalkautuksen ja kiihdytysvaiheen jälkeen puolet haastateltavista toivoi, että siitä tuotettu viestintä ja tarinat sidottaisiin enemmän määrin konkretiaan:

Jos meil on näitä esimerkkejä enemmänkin, kuinka suuri osa meidän liikevaihdosta on digitalisaatiota niin tää on se mitä tämä firma joka on nyt niiku kuiva aavikko niin tää on nyt se sade mitä tää firma kaipaa et itseasiassa tää ei oo mikään pipe dream joka on viiden tai kymmenen vuoden päässä. Tää firma on jo digitaalinen ja näin suuri osa liikevaihdosta tulee digitalisuudesta... tää pitäis nyt saada

vaan framille et it's this big ja ens vuonna se on this big... se mitä tarvittaisiin is pair of balls to define what is digital and what is not. (H1)

...Sisältö pitäis olla semmosta niiku konkreettista... No paskanpuhumisen aika on kyllä ohi et nyt ei enää voida puhuu mistään niiku digital transformation 101 ei ei ei ku nyt niiku ihan tekemistä... se on paljon helpompi kattoo läpi ja ehkä niiku omaksua, ku joku henkilö puhuu siinä. Oli se sitten joku mejjän oma tai joku muu henkilö. Jotenkin se menee paremmin perille. (H4)

...Sisältönä odottaa et siellä alkais olemaan niiku niitä tavallaan tarinoita niistä onnistumisista ja muutoksen eteenpäin menemisestä... helpottaa muistijäljen luomista ja siihen palaamista. (H5)

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on luoda yhteenveto tutkielman tuloksista, joista johdetaan tutkielman päätelmät ja tarkastellaan tulosten merkitystä käytännössä. Luvussa myös pohditaan opinnäytetyötä kriittisesti ja esitetään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet ja rajoitukset.

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa tarinankerronnallisen viestinnän merkitystä kohdeyrityksen sisäisessä muutosviestinnässä, joka koskee digitaalista transformaatiota. Tarinankerronnallisten elementtien suunnittelu ja tuotanto vaatii ajallisesti ja taloudellisesti lisäresursseja, joten selvitys kyseisten viestinnän tehokeinojen käytöstä kohdeyrityksen viitekehyksessä oli tarpeen. Teoriakirjallisuus on tunnustanut ja aikaisemmat tutkimukset (ks. Eck 2006; Gill 2011) ovat osoittaneet tarinankerronnan hyödyllisyyden osana viestintää. Sen sijaan, että kvantitatiivisella tutkimuksella olisi vain osoitettu jo tiedetty toteen, tutkielmaan valikoituneella kvalitatiivisella tutkimuksella haluttiin myös ymmärtää tutkittavia ilmiöitä syvällisemmin. Tutkielmasta johdetuilla päätelmillä pyritään edesauttamaan tiimiä kohdentamaan voimavaransa arvoa tuottavamman ja merkityksellisemmän viestinnän luomiseen.

Tutkimustuloksista nousi esiin kaikkien haastateltavien kesken konsensus, että tarinankerronnalle on tarvetta kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä (ks. luku 7.5), eikä se rajoitu vain digitaalisen transformaation muutosviestintään. Haastateltavat toivoivat yhä enemmän näkevänsä sisäisessä viestinnässä videoita kirjoitettujen artikkelien sijasta tai niiden tukena (ks. luku 7.6). Vaikkakin korkealaatuiselle videotuotannolle on käyttönsä

ja paikkansa viestintästrategiassa, nykyteknologia on tuonut digitaalisen tarinankerronnan työkalut kaikkien ulottuville. Digitaalinen tarinankerronta on nykyään hyvin merkittävä menetelmä, joka sopii useaan tarkoitukseen, ja se on kaikkien ulottuvilla. Kuka tahansa voi kuvata ja työstää materiaalia sekä ladata sitä internetin lukuisiin palveluihin (Rauhala & Vikström 2014, 292.) Tutkielman tuloksista voidaan johtaa myös tarve sekä lyhyille, että uskottaville ja samaistuttaville videoille sisäisessä muutosviestinnässä (ks. luku 7.5 & luku 7.6).

Siitä huolimatta, että teknologia on vuosien varrella kehittynyt huimin harppauksin eteenpäin, kohtaa digitaalisen ajan tarinankerronta samoja haasteita kuin esi-isämme aikoihin. Aikana ennen kirjoitustaidon kehittymistä tarinankerronnan suurin haaste oli saada ihmiset kertomaan tarinaa eteenpäin. Silloin suullinen tarinankerronta oli ainoa keino siirtää tarinan viesti eteenpäin ja säilyttää tarinan sisältämä informaatio. Tarinan tulikin olla niin vaikuttava ja puhutteleva, että se herätti kuulijassa halun kertoa tarina eteenpäin (Rauhala & Vikström 2014, 291.) Tarinan eteenpäin kertomisen tärkeys korostui myös tutkielman tuloksissa (ks. luku 7.4). Haastateltavien kanssa keskusteltaessa hyvän tarinan elementeistä esiin nousi myös siirrettävyys, jolloin viestin tarinan sisällä tulee olla hyvin kiteytetty (ks. luku 7.4). Aaltonen & Heikkilä (2003, 17) ja Rauhala & Vikström (2014, 291) tukevat väitettä, että tarinan ydinviestin tulee olla niin selkeä, ettei sen merkitys muutu uusien kertojien tai kulttuurisesti erilaisten ympäristöjen myötä. Etenkin ennakkomateriaalina esitetty video koettiin ydinviestiltään niin selkeäksi, että sen voi kertoa mille tahansa yleisölle (ks. luku 7.3.2).

Kuten tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin, on tarinankerronnan avulla mahdollista jäsentää abstrakteja seikkoja vastaanottajalle ymmärrettävämpään muotoon (ks. luku 4.2). Väitettä tukevat myös Eekin (2006, 69) tutkimustulokset. Kompleksisen muutoksen ymmärrys ja viestin omaksuminen ilmeni myös tutkielman haastatteluista saaduista tuloksista (ks. luku 7.1 & 7.2). Tuloksista ei voida kuitenkaan johtaa suoranaista korrelaatiota tarinankerronnan ja viestin ymmärrettävyyden välillä tutkielman kontekstissa, sillä haastateltavat viittasivat vastauksissaan digitaalisen transformaation viestintään yleisesti, jolloin siihen sisältyy muutakin kuin tarinankerronnallista viestintää. Aikaisemmat tutkimukset ja teoriakirjallisuus kuitenkin vahvasti puoltavat tarinankerronnan merkitystä vastaanotettavan viestin sisäistämisessä.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin myös tarinankerronnan auttavan vastaanottajaa palauttamaan vastaanotetun viestin tehokkaammin mieleensä (ks. luku

4.2). Tarinankerronnan synnyttämät visuaaliset mielikuvat ja tunteet ovatkin tärkeitä elementtejä tiedon pitkäaikaisessa muistamisessa (Caine & Caine & McClintic & Klimek 2005, teoksessa Eck 2006, 70). Haastateltavat kokivat erityisesti visuaalisen ja voimakkaasti tuntemuksia herättäneen ennakkomateriaaliksi näytetyn videon parantavan muistijälkeä kontekstista, jossa se oli esitetty (ks. luku 7.3). Haastateltavien pohdinnat olivat linjassa Cainen ym. (2005) argumentin kanssa tarinankerronnan hyödyistä asioiden muistamisessa. Tuloksia tukevat myös Eekin (2006, 70–71) tutkimustulokset informaation palauttamisesta tarinankerronnan johdosta, missä erityisesti tarinan synnyttämät tunteet olivat ensisijainen syy tarinan muistamiseen.

Digitaalisen transformaation viestinnän tulevaisuutta tarkastellessa tutkimustuloksista nousi esiin haastateltavien tarve nähdä viestinnässä jatkossa enemmän konkreettisia ja mitattavia tuloksia (ks. luku 7.6). Numeraalisten tai mitattavien, arvoa tuottavien seikkojen esittäminen ei kuitenkaan poissulje tarinankerronnan hyödyntämistä viestin esittämisessä. Tiedon visuaalinen ja tarinallinen esittäminen auttaa sekä viestimään selkeästi ja ymmärrettävästi, että kiinnittää yleisön uteliaisuuden ja herättää heidän mielenkiintonsa (Rauhala & Vikström 2014, 304). Ymmärrettäessä kenelle tarinaa viestitään, voidaan data esittää tavalla, joka on relevanttia vastaanottajalle, ja siitä tulee keskeinen osa tarinaa (Nussbaumer Knaflic 2015, 185). McNulty (2018) kuitenkin varoittaa, että tarinankerronta analyttisessä kontekstissa voi ohjata valheellisen tiedon esittämiseen määrittämällä halutun narratiivin ennen tiedon analysointia, tai priorisoimalla datan viihdearvon sen validiteetin edelle.

## 8.2 Käytännön merkitys

Tutkimustuloksista nousi esiin useita kohdeyrityksen sisäiseen viestintään liittyviä mahdollisia käytännön merkityksiä. Osa käytännön merkityksistä on spesifejä digitaalisen transformaation viestinnälle, mutta valtaosaa niistä voidaan pitää skaalautuvana kohdeyrityksen sisäiseen viestintään laajemminkin. Esitetyt ratkaisut ovat viitteellisiä ohjeistuksia lisäarvoa tuottavamman sisäisen viestinnän kehittämiseen, ja ne on johdettu tutkielmasta nousseiden ilmiöiden sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Videoiden kasvavaa hyödyntämistä sisäisessä viestinnässä suositellaan harkittavan tulevaisuuden viestintästrategioita laadittaessa. Visuaalisen tarinankerronnan työkalut ovat kaikkien saatavilla nykYTEknologian ansiosta, ja kirjoitettuihin teksteihin verrattuna ne ovat nopeita tuottaa. Tehokkaasti käytettynä video on hyvin sitouttava media, joka

mahdollistaa suuren informaatiomäärän esittämisen lyhyessä ajassa (Cox, 8). Video tai tarkkaan harkitut visuaaliset elementit voivat myös tukea kirjoitettua viestiä, tuoden syvempää ymmärrystä viestin kokonaiskuvasta. Sisäiseen käyttöön tuotetuiden videoiden ei myöskään tutkimustulosten mukaan tarvitse olla näyttäviä, suuren budjetin tuotoksia. Yammerin sosiaalinen ja ketterä alusta voi tarjota luontevan tavan laatia nopeasti katsottavia videoita sisäisille sidosryhmille. Yksinkertaisempi videotuotanto saattaa madallata kynnystä myös viestijöillä, jotka eivät ole kokeneita hyödyntämään tätä nousevaa mediaa viestinnässään.

Digitaalisesta transformaatiosta viestittäessä sen mukana tuomat uudet tuotteet, työkalut ja toimintamallit voivat olla usealle työntekijälle täysin vieraita tai jopa luotaantyöntäviä. Lähes poikkeuksetta kyseisen viestinnän kohderyhmänä on yrityksen kaikki työntekijät, joiden taustat voivat vaihdella suurestikin. Viestin johdonmukaistaminen ja esittäminen tavalla, joka on mahdollisimman hyvin sisäistettävissä laajasta kohderyhmästä riippumatta, voi olla suuri haaste viestinnän ammattilaisille. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että tarinankerronnallisella viestinnällä vieraat ja hankalat seikat pystytään muotoilemaan viestiksi, joka puhuttelee mahdollisimman laajaa kuulijakuntaa. Teknologiyrietyksessä digitaalinen transformatio ei suinkaan ole ainoa monelle työntekijälle vaikeasti lähestyttävä aihe. Tarinankerronnan avulla luotu ymmärrys komplekseista asioista on kohdeyrityksen kannalta ilmiö, jonka hyödyt voitaisiin valjastaa muuhunkin sisäiseen viestintään.

Tutkielmassa nostettiin esiin myös tarinankerronnan hyötyjä konkreettisten tulosten ja lisäarvoa tuottavien seikkojen esittämisessä (ks. luku 8.1). Kun data esitetään valikoidulle kohderyhmälle oikealla tavalla, tarinankerronta luo syvempää ymmärrystä sitä kohtaan (Stikeleather 2013). Tutkimustulokset osoittavat kasvavaa sisäistä kysyntää digitaalisen transformaation validoinnille mitattavien, lisäarvoa tuottavien tapauksien esittämisessä. Viestinnän ammattilaiset ovat linkki datan ja vastaanottajan välillä, ja heidän työnsä voi ohjata, kuinka onnistuneesti vastaanottaja tiedon sisäistää. Datan ja tarinankerronnan yhteen liittämisen hyötyjä voisi jatkossa tarkastella lähemmin digitaalisen transformaation viestinnässä. Eri kohderyhmille taipuvan muotoilunsa ansiosta kohdeyrityksen viitekehyksessä datan tarinallistamista voisi hyödyntää aina ylimmän johdon kvartaalikatsauksista projektien ohjausryhmäkeskusteluihin.

### 8.3 Mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet ja rajoitukset

Jotta tämä opinnäytetyö vastaisi laajuudeltaan opinnäytetyölle asetettua yleistä käytäntöä, tutkielman rajaukset jättävät mahdollisuuksia useille jatkotutkimuksen aiheille. Myös opinnäytetyöprosessin edetessä havaituista seikoista pystytään johtamaan tarpeita jatkotutkimukselle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko tarinankerronta riittävän hyödyllinen viestinnän tehokeino kohdeyrityksen digitaalisen transformaation viestinnässä siihen vaadittaviin resursseihin nähden. Sisäisten sidosryhmien haastatteluista johdetut tutkimustulokset osoittivat, että tarinankerronnalliset elementit ja visuaalinen tarinankerronta koetaan mieleisiksi kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä. Tutkimustuloksista nousi myös esiin digitaalisen transformaation viestintätiimille hyödyllistä tietoa viestinnän mahdollisista kehitystarpeista. Kehitystarpeet ovat olleet tiimin tiedossa jo ennen tutkielman toteutusta, mutta tutkimustulokset vahvistavat aiemmin tiedettyä. Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää sen toteutuksen tiukka aikataulu, minkä johdosta tutkielma suoritettiin vain yhtä tiedonkeruumenetelmää hyödyntäen. Kvantitatiivisella tutkimuksella oltaisiin saavutettu triangulaation avulla kokonaisempi ja luotettavampi ymmärrys ilmiöstä kohdeyrityksessä. Koska tutkielman informantit olivat kaikki haastattelijalle entuudestaan tuttuja kohdeyrityksen pääkonttorilla työskenteleviä henkilöitä, ei joukon homogeenisuuden vuoksi voida tutkimustuloksista vetää yleistäviä johtopäätöksiä.

Tutkielmaan valikoitiin tutkimusprosessin yksinkertaistamisen vuoksi vain suomenkielisiä Suomen kansalaisia, jolloin vain yksi kulttuuri on tuloksissa edustettuna. Esimerkiksi monikulttuurisissa yrityksissä voitaisiin monistaa tutkielma tarkastelemaan, kuinka tarinoita tulkitaan eri kulttuurien sisällä, ja löytyykö tarinankerronnan tehokeinoista poikkeuksia eri kulttuurien välillä. Lisäksi kohdeyrityksessä voitaisiin toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus tarinankerronnan käytöstä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Määrällinen tutkimus mahdollistaisi holistisemman ymmärryksen työntekijöiden asenteista tarinankerrontaa kohtaan. Kahden eri aineistonhankintamenetelmän käyttö, eli menetelmätriangulaatio, myös lisäisi tutkielman luotettavuutta ja auttaisi tarkastelemaan tämän opinnäytetyön tuloksia kriittisemmin (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Jatkotutkimuksena tarinankerronnallisen viestinnän kohdistamista voitaisiin myös tutkia kohdeyrityksen luvussa 5 käsitellyissä eri sisäisen viestinnän kanavissa. Kun tarinat kohdennetaan oikeisiin kanaviin niille otollisessa muodossa, saataisiin niiden arvosta optimaalinen hyöty irti vähennetyin resurssein kaikkien kanavien kattavaan viestintästrategiaan nähden.



## Lähteet

Aaltonen, Mika & Heikkilä Titi 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Talentum, Helsinki.

Adamson, Gary & Pine, Joe & Steenhoven, Tom Van & Kroupa, Jodi 2006. How storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*. Vol. 34 No. 1 2006, pp. 36–41. Emerald Publishing, Bingley. [https://www.researchgate.net/profile/B\\_Pine\\_li/publication/251943304\\_How\\_storytelling\\_can\\_drive\\_strategic\\_change/links/55c8dc7f08aeb97567476f5b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/B_Pine_li/publication/251943304_How_storytelling_can_drive_strategic_change/links/55c8dc7f08aeb97567476f5b.pdf). Luettu 2.5.2019.

Ahlgren, Riikka 2018. Mitä tarkoittaa digitaalinen disruptio? <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/04/04/mita-tarkoittaa-digitaalinen-disruptio/>. Luettu 23.2.2019.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud painos. Vastapaino, Tampere.

Antonen, Kimmo 2017. Mikä ihmeen disruptio? <https://suuntakavuun.kpmg.fi/2017/09/04/mika-ihmeen-disruptio/>. Luettu 23.2.2019.

Barnes, Amanda 2018. What is Yammer & Why Do Companies Use It? <https://www.avepoint.com/blog/office-365/what-is-yammer/>. Luettu 25.3.2019.

Boag, Paul 2018. The Microsite: A Definitive How-to Guide for Their Effective Use. <https://boagworld.com/marketing/microsite/>. Luettu 25.3.2019.

Caine, Renate N. & Caine, Geoffrey & McClintic, Carol & Klimek, Karl 2005. Brain/mind learning principles in action. Morgan Press, Kalifornia. Julkaisuun viitattu teoksessa Eck, Jill 2006. An analysis of effectiveness of storytelling with adult learners in supervisory management. <https://core.ac.uk/download/pdf/5066850.pdf>. Luettu 8.4.2019.

Ciccarelli, Devan. What Makes Visual Storytelling Marketing So Effective? <https://sumo.com/stories/visual-storytelling-marketing>. Luettu 5.5.2019.

Cohen, Kim 2017. The email newsletter – What is the difference between newsletters and email marketing. <https://www.remarkety.com/difference-between-newsletters-and-email-marketing>. Luettu 25.3.2019.

Cox, Denise. Delivering Effective Internal Communications. Delivering ROI through Employee Engagement. Industry Benchmark Analysis & Best Practice Advice. [https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers\\_PDF/Effective\\_ICv2.pdf?t=1393497886000](https://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file-551356727-pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000). Luettu 10.4.2019.

Denning, Stephen 2005. The Leader's Guide to Storytelling. Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. Jossey-Bass, San Francisco.

Dietz, Karen & Silverman Lori L. 2014. Business storytelling for dummies. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. <https://download.e-bookshelf.de/download/0005/0306/28/L-G-0005030628-0002724207.pdf>. Luettu 13.2.2019.

Eck, Jill 2006. An analysis of effectiveness of storytelling with adult learners in supervisory management. <https://core.ac.uk/download/pdf/5066850.pdf>. Luettu 23.2.2019.

Fernandez, Mary 2019. What's a Good Email Open Rate and How You Can Improve Yours. <https://optinmonster.com/whats-a-good-email-open-rate-and-how-you-can-improve-yours/>. Luettu 25.3.2019.

Gatehouse 2016. State of the Sector. Internal Communication & Employee Engagement. Vol. 8. [https://www.gatehouse.co.uk/knowledge\\_bank\\_resources/SOTS/SOTS\\_2016\\_FULL.pdf](https://www.gatehouse.co.uk/knowledge_bank_resources/SOTS/SOTS_2016_FULL.pdf). Luettu 7.4.2019.

Gill, Rob 2011. Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 15; August 2011. <https://researchbank.swinburne.edu.au/file/0068a97e-984d-4c65-8ed2-0de61075d773/1/PDF%20%28Published%20version%29.pdf>. Luettu 20.3.2019.

Hanley, Emma 2018. [Infographic] What's a good open rate for employee emails? Internal Email Benchmarks. <https://www.poppulo.com/blog/infographic-whats-a-good-open-rate-for-employee-emails-internal-email-benchmarks/>. Luettu 25.3.2019.

Harter, James K. & Hayes, Theodore L. & Schmidt, Frank L. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No. 2, 268-279. [https://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17\\_harter.pdf](https://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf). Luettu 20.3.2019.

Heikkilä, Camilla 2019. Selvitys: Sisäiset uutiset ja palvelut sekä henkilöstöasiat ovat intran kivijalka. <https://intranet-ostajanopas.fi/2019/01/22/selvitys-sisaiset-uutiset-ja-palvelut-seka-henkilostoasiat-ovat-intran-kivijalka/>. Luettu 25.3.2019.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum, Helsinki.

Hennik, Monique & Hutter, Inge & Bailey, Ajay 2011. Qualitative Research Methods. SAGE Publications, Lontoo.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. painos. Infor, Helsinki.

Juvonen, Laura 2016. Digitaalinen disruptio – vaikealta tuntuu! <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/teknoblogi/digitaalinen-disruptio-vaikealta-tuntuu>. Luettu 23.2.2019.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kealey, Caroline 2017. What Makes Change Communication Different? Communication World. Oct2017, p1-4. 4p. EBSCOhost. <http://search.eschost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=127125460&site=ehost-live>. Luettu 19.2.2019.

Kielitohtori 2016. Mitä disruption suomeksi? [Http://www.kielitohtori.fi/suomen-kielen-huollon-kysymys/mit%C3%A4-disruption-suomeksi](http://www.kielitohtori.fi/suomen-kielen-huollon-kysymys/mit%C3%A4-disruption-suomeksi). Luettu 23.2.2019.

Kouyoumdjian, Haig 2012. Learning Through Visuals. Visual imagery in the classroom. [Https://www.psychologytoday.com/intl/blog/get-psyched/201207/learning-through-visuals](https://www.psychologytoday.com/intl/blog/get-psyched/201207/learning-through-visuals). Luettu 5.5.2019.

Kotimaisten kielten keskus 2018. Kielitoimiston sanakirja. Haettava sana: tarina. [Https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/](https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/). Luettu 13.2.2019.

Kärki, Timur 2014. Disruptio innovaatioalustana. [Https://gofore.com/disruptio-innovaatioalustana/](https://gofore.com/disruptio-innovaatioalustana/). Luettu 23.2.2019.

Lafsky, Melissa 2015. What the Hell Is a Microsite and Why Do I Need One? [Https://contently.com/2015/04/09/what-the-hell-is-a-microsite-and-why-do-i-need-one/](https://contently.com/2015/04/09/what-the-hell-is-a-microsite-and-why-do-i-need-one/). Luettu 25.3.2019.

Langer, Roy & Thorup Signe 2006. Building trust in times of crisis. Corporate Communications. An International Journal, Vol. 11 Iss 4 pp. 371-390. [Http://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Building%20trust%20in%20times%20of%20crisis%20-%20Storytelling%20and%20change%20communication%20in%20an%20air-line%20company.pdf](http://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Building%20trust%20in%20times%20of%20crisis%20-%20Storytelling%20and%20change%20communication%20in%20an%20air-line%20company.pdf). Luettu 4.4.2019.

Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. 2012. Management Information Systems. Managing the Digital Firm. 12. painos. Pearson Education, New Jersey. [Http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MIS\\_KC\\_Laudon.pdf](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/MIS_KC_Laudon.pdf). Luettu 25.3.2019.

Mattila-Niemi 2017. Mitä yhteisöviestintä-termille on tapahtumassa? [Https://viestijat.fi/mita-yhteisoviestinta-termille-tapahtumassa/](https://viestijat.fi/mita-yhteisoviestinta-termille-tapahtumassa/). Luettu 28.3.2019.

McCracken, Grant 1988. The Long Interview. The Four-step Method of Inquiry. Step3: Discovery of Cultural Categories > Questionnaire Construct. [Https://my-courses.aalto.fi/pluginfile.php/589878/mod\\_folder/content/0/3%20-%20THE%20FOUR-STEP%20METHOD%20OF%20INQUIRY.pdf?forcedownload=1](https://my-courses.aalto.fi/pluginfile.php/589878/mod_folder/content/0/3%20-%20THE%20FOUR-STEP%20METHOD%20OF%20INQUIRY.pdf?forcedownload=1). Luettu 28.3.2019.

McNulty, Keith 2018. Beware of 'storytelling' in data and analytics. [Https://towardsdatascience.com/beware-of-storytelling-with-data-1710fea554b0](https://towardsdatascience.com/beware-of-storytelling-with-data-1710fea554b0). Luettu 8.4.2019.

Medina, John 2008. Brain rule rundown. Rule #10: vision trumps all other senses. [Http://www.brainrules.net/vision](http://www.brainrules.net/vision). Luettu 5.5.2019.

Miller, John 2018. A Storytelling Approach to Internal Communications. [Https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/storytelling-approach-internal-communications/](https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/storytelling-approach-internal-communications/). Luettu 2.5.2019.

Nussbaumer Knaflic, Cole 2015. Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals. John Wiley & Sons, New Jersey. [Http://www.bdbanalytics.ir/media/1123/storytelling-with-data-cole-nussbaumer-knaflic.pdf](http://www.bdbanalytics.ir/media/1123/storytelling-with-data-cole-nussbaumer-knaflic.pdf). Luettu 8.4.2019.

Organimi 2018. 5 Examples of Effective Visual Communication in the Workplace. [Https://www.organimi.com/examples-effective-visual-communication-workplace/](https://www.organimi.com/examples-effective-visual-communication-workplace/). Luettu 25.3.2019.

Perkins, Neil & Abraham, Peter 2017. Building the agile business through digital transformation. Kogan Page, Lontoo.

Prozesky, Detlef R 2000. Communication and Effective Teaching. Community Eye Health. 2000; 13(35): 44–45. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1705977/>. Luettu 23.2.2019.

Rauhala, Mervi & Vikström, Tarja 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla busineksessä. Talentum, Helsinki.

Reissner, Stefanie & Pagan, Victoria 2011. Employee engagement: the use of storytelling. Chartered Management Institute, London. <http://cmilibrary.managers.org.uk/Library/Download.aspx?id=2199>. Luettu 20.3.2019.

Rogala, Anna & Kaniewska-Seba, Aleksandra 2013. Internal communication as a marketing communication tool. 12<sup>th</sup> International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management. [https://www.academia.edu/27905712/Internal\\_communication\\_as\\_a\\_marketing\\_communication\\_s\\_tool](https://www.academia.edu/27905712/Internal_communication_as_a_marketing_communication_s_tool). Luettu 4.5.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 26.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. 6.2.2 Kylläntyminen. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html). Luettu 27.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. 6.2.3 Yleistäminen. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html). Luettu 27.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. Triangulaatio. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html). Luettu 2.5.2019.

Sach, Jonah 2012. Storywars, Why Those who tell – and live – the best stories will rule the future. Harvard Business Review Press. Julkaisuun viitattu teoksessa Rauhala Mervi & Vikström, Tarja 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla busineksessä. Talentum, Helsinki.

Sailer, Ben 2018. How to Create Awesome Internal Company Newsletters That Actually Gets Read. <https://coschedule.com/blog/internal-company-newsletter/#definition>. Luettu 25.3.2019.

Scherman, Jess 2016. What is Visual Storytelling? The Growing Trend in Multimedia Design. <https://www.rasmussen.edu/degrees/design/blog/visual-story-telling/>. Luettu 5.5.2019.

Shlomi, Ron 2016. What is visual storytelling? And why marketers should care. <https://www.visualstorytell.com/blog/what-is-visual-storytelling>. Luettu 5.5.2019.

Stikeleather, Jim 2013. How to Tell a Story with Data. <https://hbr.org/2013/04/how-to-tell-a-story-with-data>. Luettu 11.4.2019.

The Enterprisers Project 2016. What is digital transformation? <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>. Luettu 23.2.2019.

The Poetics of Aristotle. Käänt. Butcher S. H. 1902. 3. uud. painos. Macmillan and Co., Lontoo. <https://www.stmarys-ca.edu/sites/default/files/attachments/files/Poetics.pdf>. Luettu 24.2.2019.

Torkki, Juhana 2014. Tarinan valta. Kertomus luolamiehen paluusta. 2. painos. Otava, Helsinki.

Wala, Hermann H. 2015. Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und lagfristig erfolgreich macht, 7. Uudistettu painos. Redline Verlag, Munich. Julkaisuun viitattu teoksessa Mucundorfeanu, Meda 2018. The Key Role of Storytelling in the Branding Process. Journal of Media Research, Vol. 11 Issue 1(30) / 2018, 42-54. [https://www.researchgate.net/publication/323486441\\_The\\_Key\\_Role\\_of\\_Storytelling\\_in\\_the\\_Branding\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/323486441_The_Key_Role_of_Storytelling_in_the_Branding_Process). Luettu 20.3.2019.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi, Helsinki.

Wengraf, Tom 2001. Qualitative Research Interviewing. SAGE Publications, Lontoo.

Zelfond, Greg 2018. What is Yammer and why you need it. <https://sharepointmaven.com/what-is-yammer-and-why-you-need-it/>. Luettu 25.3.2019.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä, Helsinki.

Åberg, Leif 2010. Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>. Luettu 28.3.2019.

## **Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset**

### **Pohjatiedot**

Selvitetään haastateltavan sukupuoli, ikä ja työhöntulovuosi.

### **Teema I – Digitaalinen transformaatio ja sen ympärille rakennettu tarinankerronnallinen muutosviestintä**

1. Minkälaisia tuntemuksia yrityksessä käynnissä oleva digitaalinen transformaatio sinussa aluksi herätti?
2. Millä tavalla asenteesi yrityksen digitaalista transformaatiota kohtaan on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana?
  - a. Mitkä seikat ovat mielestäsi aiheuttaneet tämän muutoksen asenteisiasi?
3. Miten vertailisit digitaalisesta transformaatiosta tuotettua sisäistä viestintää yrityksen muuhun sisäiseen viestintään?
4. Sait ennakkoon luettavaksi sisäisen muutosviestintään liittyvän artikkelin ja katsottavaksi sen yhteydessä tuotetun videon. Keskustellaan niistä hieman syvemmin.
  - a. Luettuasi artikkelin, minkälaisia ajatuksia se sinussa alkuun herätti?
  - b. Katsottuasi videon, minkälaisia tuntemuksia se sinussa herätti?
  - c. Miten video mielestäsi eroaa muista sisäiseen tarkoitukseen tuotetuista videoista?
  - d. Miltä artikkelin viesti näyttäytyi videon katsottuasi?

### **Teema II – Tarinankerronta sisäisessä muutosviestinnässä**

Avataan haastateltavalle ensin tutkimuksessa käytettävä tarinan määritelmä:

Tarinat ovat erityinen inhimillisen kommunikaation muoto, jonka tavoitteena on suostutella yleisö omaksumaan tarinankertojan maailmankuva. Tarinankertoja hyödyntää hahmoja, todellisia tai kuvitteellisia, kertoen/näyttäen, mitä heille tapahtuu tietyn ajanjakson aikana. Jokaisella hahmolla on arvojensa mukaisia pyrkimyksiä, joita tavoitellessaan hän kohtaa vaikeuksia ja joko onnistuu tai epäonnistuu riippuen tarinankertojan omasta maailmankuvasta.

5. Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä tarina?
6. Mitä mieltä olet tarinoiden käyttämisestä sisäisessä muutosviestinnässä?
7. Minkälaista sisältöä haluaisit jatkossa nähdä enemmän digitaalisesta transformaatiosta?

**Liite vain työn tilaajan käyttöön**

**Liite vain työn tilaajan käyttöön**



**Liite vain työn tilaajan käyttöön**

**Liite vain työn tilaajan käyttöön**