

# **Digitaalinen työyhteisöviestintä**

**Visuaalisuus viestinnän osana**

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pieti, Armi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 76 + 1 liite	
Työn nimi <b>Digitaalinen työyhteisöviestintä</b> Visuaalisuus viestinnän osana		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Digitaalinen viestintä työyhteisöissä on kasvanut työtehtävien aika- ja paikka riippumattomuuden myötä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten viestinnän visuaalisuus koetaan digitaalisessa työyhteisöviestinnässä, sekä millaisia ovat digitaalisen viestinnän haasteet työyhteisön sisällä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää digitaalisen viestinnän visuaalisuutta sekä työyhteisön yhteisten tiedostojen hallintaa. Kehittämishanke toteutettiin tapaustutkimuksena ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin yksittäistä kyselyä, teemahaastatteluja ja havainnointia. Kyselyn ja teemahaastattelujen avulla saatiin selville työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila ja konkreettiset muutostarpeet. Tutkimustuloksissa korostui se, että visuaalisuutta kaivataan digitaalisille viestintäkanaville lisää ja että digitaalisten viestintävälineiden käyttö työyhteisössä kaippaa ennen kaikkea suunnitelmallisuutta ja kunnollista ohjeistusta.</p> <p>Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi organisaation sisäiseen käyttöön suunnattu tiedonhallintamalli eli ohjeistus, mitä, ja miten tietoa hallitaan digitaalisilla alustoilla. Lisäksi ohjeistuksessa käydään läpi digitaalisilla viestintäkanavilla ja alustoilla viestimisen suuntaviivat visuaalisuus huomioiden.</p>		
Asiasanat työyhteisöviestintä, visuaalisuus, digitaalisuus, vuorovaikutus		

## Abstract

Author(s) Pieti, Armi	Type of Publication Master's thesis	Published 2022
	Number of Pages 76 + 1 attachment	
Title of Publication <b>Digital Workplace Communication</b> Visuality as part of communication		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Digital communication in work communities has grown in recent years because of the independence of time and place of work tasks. The objective of this thesis was to find out how visual communication is perceived in digital work community communication and what are the challenges of digital communication inside within the working community. In addition, the objective was to develop the visuals of digital communication and the management of joint files within the work community. The development project was carried out as a case study and data collection methods used were a survey, themed interviews, and observation. The survey and themed interviews showed the current state of communication within the working community and the tangible needs for change. The findings highlighted the fact that more visuals are needed for digital communication channels, and that the use of digital communication tools in the work community needs design, and proper guidance.</p> <p>As the product of the development project, an information management model at the internal use of the organisation arose. A model stating instructions for what and how information is managed on digital platforms. In addition, the guidebook will go through the guidelines for what, and how information is managed on digital platforms. And how to communicate on digital communication channels and platforms, considering visuals in part of communication.</p>		
Keywords work community communication, visuality, digitalisation, interaction		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	2
1.3	Rakenne ja aiheen rajaaminen .....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	5
2	Viestintä osana yhteisöä .....	7
2.1	Työyhteisön erityispiirteet .....	7
2.2	Viestinnän kanavat .....	8
2.2.1	Digitaalinen viestintä.....	9
2.2.2	Kasvokkaisviestintä .....	11
2.3	Työympäristö ja sen digitaalisuus .....	13
2.4	Haasteet ja mahdollisuudet viestinnän onnistumisessa .....	15
2.4.1	Muutosvastarinta .....	17
2.4.2	Organisaatioon sitouttaminen .....	18
3	Viestintätaitojen kehittäminen .....	20
3.1	Vuorovaikutus.....	20
3.2	Oppiminen .....	21
3.3	Muutosmyönteisyys .....	22
3.4	Reliensi .....	23
4	Visuaalinen viestintä työyhteisössä.....	26
4.1	Vuorovaikutus ja hahmolait.....	26
4.2	Visuaalisuus digitaalisessa ympäristössä .....	31
4.3	Vaikuttaminen visuaalisesti.....	36
4.3.1	Värien symboliikka.....	37
4.3.2	Visuaalisuus työympäristössä .....	38
5	Datan hallinta työympäristössä .....	39
5.1	Organisaation sisäinen tieto.....	39
5.2	Datan kerääminen ja hyödyntäminen.....	40
5.3	Visuaalinen data .....	42
5.4	Tehokas tiimityö ja yhteiset dokumentit.....	43
6	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	44
6.1	Kohdeorganisaatio.....	44
6.1.1	Strategiat .....	46
6.1.2	Digikypsyys .....	47

6.2	Kehittämispöcessin eteneminen .....	49
6.3	Aineiston hankinta .....	50
6.3.1	Kysely.....	50
6.3.2	Teemahaastattelut.....	51
6.3.3	Havainnointi.....	52
7	Aineiston käsittely ja johtopäätökset .....	54
7.1	Aineiston käsittely.....	54
7.2	Aineiston tulkinta ja johtopäätökset.....	55
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	60
8	Tuotos: Ohjeet digitaaliseen viestintään ja tiedon hallintaan .....	62
8.1	Digitaalinen viestintä eri alustoilla .....	62
8.2	Visuaalisuus viestin tehostamisessa.....	63
8.3	Teams ja tiedostojen hallinta .....	65
9	Yhteenveto .....	68
9.1	Pohdinta ja tulosten arviointi .....	68
9.2	Jatkotoimenpiteet .....	69
	Lähteet .....	71

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Jokaisella työpaikalla on erilaiset käytännöt ja toimintatavat siinä, miten työyhteisön välistä viestintää hoidetaan. Työyhteisön sisällä viestintä on nykyisin erittäin hajautunutta, sillä viestintävälineet ja -kanavat ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Jokainen meistä tarvitsee yhä enemmän digitaalisia perustaitoja niin arjessa, kuin työelämässäänkin. Digitaaliset perustaidot ovat niitä taitoja, joita jokainen meistä tarvitsee koko ajan muuttuvan arkipäivän tekniikan hallintaan. Ne ovat välttämättömiä kansalaistaitoja, jotka sujuvoittavat arkea ja työtä, sekä helpottavat kanssakäymistä esimerkiksi verottajan tai pankin kanssa. Arkielämässä ja työelämässä molemmissa myös edellytetään digitaalisten perustaitojen lisäksi teknologian mukanaan tuomien sovellusten hallintaa.

Viestit toki kulkevat yhä entiseen tapaan kasvotusten, paperilla ja puhelimitse, mutta uudet digitaaliset kanavat, joihin myös sähköposti lasketaan, ovat luoneet mahdollisuuksia myös tehokkaampaan ja nopeampaan kommunikaatioon. Adobe Connect, Zoom, Skype, Teams ja muut yrityskäyttöön suunnitellut pikaviestit/kokous ohjelmistot ja sovellukset ovat saaneet nopeasti aikaan uusia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen. Myös ulkoisten ja sisäisten viestintäkanavien rajat ovat lähentyneet muistuttamaan toisiaan sekä tyyliltään, että myös sisällöltään. Työyhteisöissä käytetään paljon erilaisia pikaviestiryhmiä, ja työhön liittyvistä asioista keskustellaan usein siellä, missä keskustelijat kokevat sen helpoksi ja nopeaksi. Oli se sitten organisaation linjan mukaista tai ei. (Marjamäki & Vuorio 2021, 25.)

Digitaalisuus on tuonut mukanaan paljon hyvää ja sen avulla myös iso osa työtehtävistä on muuttunut. Digitaalisuuden nopea kehittyminen onkin mahdollistanut viime vuosina ihmisten välisen kommunikoinnin ja yhteistyön aika- ja paikkariippumattomasti ilman fyysistä yhdessäoloa. Työyhteisöjen sisäinen viestintä on tämän seurauksena kokenut isoja mullistuksia, ja sen aikaansaamat muutokset ovat vyöryneet työpaikoille jopa niin nopeasti, etteivät työntekijät ole ehtineet perehtyä kunnolla uuteen teknologiaan, sen käyttöön tai sen tuomiin mahdollisuuksiin. Palvelut, ohjelmistot ja sovellukset otetaan käyttöön liian usein ilman kunnollista suunnitelmaa siitä, miten niitä tulisi käyttää. Varsinaisille käyttäjille ei myöskään aina järjestetä mahdollisuutta oppia uusien sovellusten ja järjestelmien käyttöä, vaan oletetaan että käyttämisen oppii työn ohessa ilman kunnollista koulutusta. Joskus järjestelmä saattaa myös vaihtua uuteen jopa jo ennen kuin entistä on opittu käyttämään ja hyödyntämään kunnolla. Mitä sujuvammin työyhteisön viestintä toimii, sitä positiivisemmän kuvan se antaa koko organisaatiosta myös asiakastasolla. Työpaikoilla tulisivin panostaa perehdytykseen ja koulutukseen aina, kun uusia työvälineitä ja toimintatapoja otetaan käyttöön.

Digitalisaation myötä myös tiedonsiirto ja tiedonhallinta ovat tehostuneet valtavasti, tästä esimerkkeinä digitaaliset asianhallinta- ja arkistointijärjestelmät, erilaiset pilvipalvelut ja datankeräykseen erikoistuneet järjestelmät. Nämä edistysaskeleet ovat edesauttaneet myös erilaisten digitaalisten palveluiden kehittymisen viestinnän välineiksi. Koska vanhat toimintatavat ovat pysyvästi muuttuneet ja tulevat tulevaisuudessakin yhä edelleen muuttumaan, ihmiset ovat pakotettuja opettelemaan koko ajan uutta. Digitaalisuus yhdistää ja erottaa meitä. Vaikka kansalaisten digitaidot kehittyvät palvelujen digitalisoitumisen myötä yhä paremmiksi, eivät kaikki kykene omaksumaankin uusia taitoja samalla nopeudella. Siksi työyhteisöissäkin digitaalinen viestintä koetaan usein hankalaksi ja persoonattomaksi.

Digitaalisessa maailmassa reagoimme yhtä paljon, ellemme jopa enemmän, visuaaliseen sisältöön kuin viestin varsinaiseen sanomaan. Esimerkiksi erilaiset kuvat, videot, animaatiot ja muu digitaaliselle alustalle sopiva visuaalinen sisältö herättävät huomion nopeasti ja parhaimmillaan auttavat ymmärtämään välitetyn viestin huomattavasti nopeammin kuin pelkkä tekstisisältö. Hehkuvat värit, erimuotoiset elementit, meemit, hymiöt, jopa hyvin muotoiltu teksti ovat kiinnostavampia katsella, kuin pelkästään tasaiset rivit mustalla kirjoitettuja kirjaimia. Viesti on usein helpompi ymmärtää, kun sanoja on tukemassa jokin visuaalinen elementti. Toki riskinä on se, että esimerkiksi huonosti valittu kuva voi heikentää viestin sisältöä. Digitaalinen maailma on täynnä visuaalisuutta, mutta hyödynnämmekö tarpeeksi visuaalisia elementtejä digitaalisessa viestinnässämme? Olisiko mahdollista helpottaa esimerkiksi työyhteisön sisäistä viestintää digitaalisella alustalla lisäämällä visuaalista vuorovaikutusta? Miksi ylipäättänsä emme käytä digitaalisuuden kehitystä paremmin hyväksemme työpaikoilla ja työyhteisöissä?

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Kehittämiskohteeni tässä opinnäytetyössä on kansalaisopiston työyhteisöviestintä, jossa tutkin erityisesti työyhteisön sisällä tapahtuvaa digitaalista viestintää, sen visuaalisuutta ja sen mahdollisia kehityskohteita. Lisäksi käsittelen datan hallintaa ja sen visuaalisuutta, sillä digitaalinen viestintä usein perustuu jollakin tasolla käsillä olevaan dataan. Käsittelen myös henkilöstön sitouttamista viestinnän parantamiseen mm. oppimisen, visuaalisuuden ja datan avulla. Henkilöstön sitouttaminen osaksi toimivaa viestintää on mielestäni ensisijaisen tärkeää, sillä jos henkilökunta ei itse sitoudu parantamaan omia viestintävalmiuksiaan, se herättää helposti muitakin ongelmia työyhteisön sisällä vaikuttaen suoraan työviihtyvyyteen, ja jopa työturvallisuuteen. Sitouttamisen kautta käsittelen myös muutosta, minkä digitalisaatio saa aikaan työyhteisön sisällä ja miten muutoksen voi nostaa voimavaraksi myös työyhteisöviestinnässä.

Kehittämistyössäni tutkin kohdeorganisaation sisäistä viestintää digitaalisessa ympäristössä painopisteenään sen visuaalisuus, sekä digitaalisen tiedon hallinta. Tutkimuksen osana tehdään teemahaastatteluita ja tarkkaillaan viestinnän nykytilaa. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tulosten avulla luodaan organisaatiolle sopivat yhtenäiset ohjeet, miten digitaalisissa ympäristöissä saavutetaan parhaat toimintatavat tiedostojen hallintaan ja työyhteisön sisäiseen kommunikointiin. Lopputuotoksena kehittämishankkeessa laaditaan toimintaohjeet, joiden avulla tiedostojen hallinta yhtenäistyy ja työyhteisön sisäinen kommunikaatio helpottuu. Tässä kehittämishankkeessa päätutkimuskysymykseni on: Miten työyhteisön viestintää voidaan kehittää digitaalisuus ja visuaalisuus huomioon ottaen?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten visuaalisuus koetaan työyhteisön viestinnässä?
- Voiko työyhteisön digitaalista viestintää parantaa visuaalisuudella?
- Miten työyhteisöviestintä digitaalisella alustalla poikkeaa kasvokkaisuviestinnästä?
- Miten vuorovaikutustaitoja voitaisiin parantaa?
- Miten tiedonhallintaa voidaan parantaa yhteiskäyttöisissä pilvipalveluissa?
- Miten yhteiskäyttöisten dokumenttien kanssa tulisi toimia, ja miten niistä viestitään?
- Datat kerääminen, sen käsittely ja tallentaminen?

Kohdeorganisaationi tässä kehitystutkimuksessa on kaupungin omistama ja rahoittama kansalaisopisto, joka toimii erillisenä yksikkönä osana kaupungin sivistys- ja kulttuuripalveluita. Kansalaisopistojen ja vapaansivistystyön parissa on vielä paljon kehitettävää digitaalisuuden, viestinnän ja digitaalisen asiakaspalvelun saralla. Kuntakentällä digitalisaation kehittyminen on ollut hitaampaa kuin yksityisellä puolella, ja myös vapaan sivistystyön parissa digitaalisuuden haasteisiin on herätty kunnolla vasta viime vuosina. Koronapandemia sai kuitenkin keväällä 2020 aikaa suuren digiloikan myös kansalaisopistoissa, ja nyt kun portti on avattu, tulee digitaalisuuden luomiin mahdollisuuksiin panostaa entistä suuremmalla volyymillä.

Digitaalisuutta lisätäänkin koko ajan, esimerkiksi opetushallituksen rahoittamien kehityshankkeiden kautta. Erilaisia digitaalisuutta hyödyntäviä hankkeita, joita on suunnattu niin henkilöstölle kuin myös kansalaisopistojen asiakkaille, onkin koko ajan vireillä. Hankkeiden kautta on esimerkiksi järjestetty vertaismentorointia, koulutusta henkilökunnalle, kursseja asiakkaille ja myös muita erilaisia tilaisuuksia. Hankkeiden suurena ongelmana on jatkuvuuden puuttuminen, sillä rahoituskausien ollessa vain parin vuoden mittaisia kerrallaan, on vaikea suunnitella tarvittavaa toimintaa pidemmällä tähtäimellä. Hankkeiden kautta on siis mahdollista parantaa digitaalista osaamista, mutta niiden avulla ei voida panostaa jatkuvaan kehittämiseen, johon ehdottomasti olisi suuri tarve koko vapaan sivistystyön

kentällä. Digitalisaatio on tuonut mukanaan suuria muutoksia ja myös työntekeksen olosuhteen muuttuvat koko ajan, joten myös henkilöstön koulutustarve on jatkuvaa.

### 1.3 Rakenne ja aiheen rajaaminen

Tässä opinnäytetyössäni käsittelen aluksi yleisesti viestintää osana yhteisöä, erityisesti työympäristössä ja sen sisäisessä digitaalisessa vuorovaikutuksessa eri kanavien kautta. Käyn hiukan läpi myös viestinnän mahdollisuuksia ja sen haasteita, jonka jälkeen keskityn vuorovaikutustaitoihin ja niiden kehittämiseen. Viestintää käsittelen erityisesti digitaalisesta näkökulmasta, esimerkiksi miten visuaalisuus vaikuttaa digitaalisen viestin ymmärtämiseen. Lähtökohtana on ymmärtää digitaalisten viestintäkanavien mahdollisuudet ja miten näitä viestintäkanavia voitaisiin kehittää visuaalisempaan muotoon, jotta viestintä olisi sujuvampaa ja myös helpommin ymmärrettävää. Osana visuaalisuutta käsittelen värejä, hahmolakeja ja graafisia elementtejä sekä kuvia ja kuvien käyttöä digitaalisilla alustoilla.

Koska kaikkeen digitaaliseen viestintään liittyy lähes erottamattomasti data, käsittelen teoreettisessa viitekehityksessä myös datanhallintaa, sen visualisointia ja yhteiskäyttöä. Opinnäytetyöhöni kuuluvassa kehittämistehtävässä tutkin kohteena olevan organisaation mahdollisia valmiuksia lisätä visuaalista kommunikaatiota digitaalisessa viestinnässään erityisesti työyhteisön sisällä. Kehittämistehtävän tuloksena luodaan yhtenäiset ohjeet, kuinka organisaatiossa kertyvää tietoa voidaan hallinnoida sujuvasti digitaalisessa ympäristössä. Osana kehittämistehtävää perehdytään myös kohdeorganisaation digitaalisen viestinnän nykytilaan ja suunnitellaan muutosta jo olemassa oleviin käytäntöihin, sekä toimintatapoihin.

Päättökysymykseni keskittyy työyhteisön väliseen digitaaliseen viestintään ja sen visuaalisuuteen. Viestinnän visuaalisuus, sekä digitaalisen tiedon hallinta ovat molemmat laajoja aiheita, joten aiheen rajaaminen koskemaan vain digitaalista viestintää ja kanssakäymistä rajatun yhteisön sisällä on tarkoin harkittu. Jo pelkästään työyhteisöviestintä tai esimerkiksi tiedonhallinta aiheuttavat useita alatutkimuskysymyksiä, joiden selvittämiseen olisi varsin helppo tarttua. Aiheen rajaaminen ei ollutkaan helppoa. Alatutkimuskysymyksissäni keskityn käsittelemään digitaalista vuorovaikutusta, sen visuaalisuutta ja yhteiskäyttöisten dokumenttien hallintaa ja säilytystä. Sivuan myös datanhallintaa sekä digitaalisuuden tuomaa muutosta työyhteisön viestinnässä.

Viestintä, työyhteisöviestintä ja etenkin digitaalinen viestintä ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia, joten aiheen rajaaminen on kehitystehtävän kannalta ehdottoman tärkeää. Rajaamisella tarkennetaan sitä ajatusta, mitä tutkimuksen kohteesta halutaan tietää. Selkeästi esitetty tutkimusongelma auttaa tutkimuksen ulkopuolisia lukijoita myös ymmärtämään

tutkimuksen päämäärät. Tutkimuksen perustana käytetään kirjallisuuskatsausta, joka auttaa omalta osaltaan rajaamaan ja selkeyttämään käsiteltävää ongelmaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 81–82.) Kehittämistehtävästä on myös tärkeää rajata aihealueita kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä opinnäytetyössä en käsittele esimiesviestintää, muutosjohtajuutta tai markkinointiviestintää. En myöskään käsittele työyhteisöviestintää digitaalisuuden ulkopuolelta, vaikka aihetta sivutaankin useammallakin osa-alueella. Tutkimuksessa keskitytään vain työyhteisön sisäiseen digitaaliseen viestintään, sen visuaalisuuteen, sekä digitaaliseen tiedon hallintaan.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa uuden tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä kehittämiseen ja uusien toimintatapojen ja sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on tuottaa systemaattisesti jotain uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittäminen. (Tilastokeskus.) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, mutta usein tärkeimpänä alkusysäyksenä pidetään halua saada aikaan muutoksia. Usein organisaatioilla myös on erilaisia kehittämistarpeita, joten tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu oleellisesti käytännön ongelmien ratkaisua. Uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen ovat myös tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keskeisesti kuuluvia osia käytännön ongelmien ratkaisemisen lisäksi. (Ojasalo ym. 2014, 18–19.)

Jo olemassa olevan tiedon käyttäminen ja soveltaminen uusien ratkaisujen, tuotteiden, prosessien tai menettelytapojen kehittämiseksi ei itsessään vielä ole tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tutkimus ja kehittämistoiminnalle on ominaista luovuus, ongelmanasettelu, uudenlaisten käsitteiden ja hypoteesien testaaminen. Sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sekä luoda uusia tuloksia. Tutkimus- ja kehittämistoiminta on myös järjestelmällistä, sillä sitä suoritetaan systemaattisesti ja sen toteutusta seurataan, lisäksi toiminnan tarkoitus on määritelty eli siihen on kohdennettu ennalta suunniteltuja ja budjetoituja resursseja. Tutkimus ja kehittämistoiminta on usein organisoitu hankkeeksi tai projektiksi, mutta se voi olla myös tavoitteellista toimintaa ryhmän tai jopa vain yhden henkilön suorittamana (Tilastokeskus).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kattaa perustutkimuksen, soveltavan tutkimuksen ja varsinaisen kehittämistyön. Uuden tiedon tavoittelu ilman välitöntä käytännön sovellusta tai kehittämiskohdetta on tyypillistä perustutkimukselle, sillä perustutkimusta on esimerkiksi ominaisuuksien, rakenteiden, sekä syy- ja seuraussuhteiden analyysit, joiden tavoitteena on uusien hypoteesien, teorioiden ja lainalaisuuksien muodostaminen, todentaminen ja selittäminen. Kun uutta tietoa käytetään tavoitteellisesti jonkin käytännön sovelluksen

toteuttamiseen, puhutaan soveltavasta tutkimuksesta. Soveltavan tutkimuksen pyrkimyksenä voi olla esim. sovellusten ja käyttötapojen etsiminen perustutkimuksen tuloksille, tai vaikka uusien menetelmien ja keinojen luominen tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistyöllä taas tarkoitetaan tutkimuksen tuloksen ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämistä uusien tuotteiden, prosessien tai menetelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina, eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta, koska kehittäminen vie usein aikaa ja koostuu selkeistä vaiheista. (Ojasalo ym. 2014, s. 22–23.)

Tässä kehityshankkeessa käytän laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten kehittämistutkimusta, toimintatutkimusta ja tapaustutkimusta. Työelämän kehityksessä usein tarvitaan varsin yksityiskohtaista ongelma-analyysiä tietystä aiheesta, koska kehityskohteet koskevat monesti tarkkaan rajattua aluetta. Kun tiedonkeruussa käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä voidaan valikoida tutkittava materiaali hyvin tarkasti ja rajata se koskemaan tutkimusongelmaa kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään yleensä lähemmäksi tutkittavaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 27–28).

Tapaustutkimus sopii hyvin ilmiöiden tutkimiseen, jotka pohjaavat todelliseen elämään. Tapaustutkimuksella on useita eri tyyppisiä tai alalajeja, kuten esimerkiksi kuvaileva- tai selittävä tapaustutkimus. Nämä tapaustutkimuksen tyypit poikkeavat toisistaan kuitenkin vain hiukan lähestymistavan, tutkimusprosessien ja menetelmien tavoitteiden osalta. (Eriksson & Koistinen 2014). Tapaustutkimus koostuu aina useista eri työvaiheista ollen hyvin moniulotteinen prosessi, jolla on myös iteratiivisia piirteitä. Olennaisina vaiheina voidaan pitää tutkimuskysymysten muotoilua, tutkimusasetelmaa, tapausten määrittelyä ja valitsemista, teoreettisen viitekehyksen käsittelyä, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen suhteen ymmärtämistä, aineiston analyysitapoja, aineiston tulkintaa ja oikean raportointitavan valintaa. (Eriksson & Koistinen 2014). Tapaustutkimus sopii tähän kehityshankkeeseen erityisesti siksi, että lähtökohtaisesti tapaustutkimuksella pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia miten- ja miksi-kysymysten avulla. Ilmiöitä pyritään ymmärtämään syvällisesti, eikä rajanveto ilmiön ja sen ympäristön välillä ole selkeää (Yin 1994, 5–13). Kun miten- ja miksi- kysymysten avulla päästään käsiksi varsinaisiin ongelmiin, voidaan alkaa avaamaan ovia kohti sujuvampaa digitaalista viestintää organisaation sisällä.

## 2 Viestintä osana yhteisöä

### 2.1 Työyhteisön erityispiirteet

Viestintä on ennen kaikkea tiedon tuottamista ja muokkaamista, keskustelua, ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä, välittämistä ja kaikkea sitä, mikä rakentaa yhteisölle sen yhteenkuuluvuuden tunteen. Viestintä on myös vahva osa organisaatioiden kulttuuria, ilmentäen itsessään organisaation arvoja ja perimää. Se voi olla myös organisaatioiden mahdollisuuksien tie tai kriittinen tekijä, riippuen miten organisaatio oman viestintänsä hoitaa. (Juholin 2016, 153.) Organisaation digitaalisen ympäristön tulee olla kaikille työyhteisön jäsenille avoin paikka kommunikoida, jakaa tietoa ja jossa kaikilla työyhteisön jäsenellä on oikeus lisätä ja muokata siellä jo olevaa sisältöä.

Viestintä nykyaikaisessa työyhteisössä voi olla erittäin monimutkaista. Suhteellisen pienissäkin yrityksissä voi olla valtava määrä erilaisia sidosryhmiä, sekä sisäisiä, että myös ulkoisia ja viestintä tapahtuu hyvin monenlaisten viestintäkanavien kautta. (Darics 2016, 37.) Jo pelkästään työyhteisössä viestitään monin eri tavoin, kasvotusten, verkon välityksellä kirjallisesti ja suullisesti, sekä etäpalavereista aina pikaviesteihin ja sähköposteihin. Organisaation johdolta viestit henkilöstölle tulevat usein työpaikka- ja henkilöstökokousten kautta, erilaisista tiedotteista, kehityskeskusteluista ja mahdollisesta intranetistä. Työyhteisö voi viestiä haluamallaan tavalla, mutta tiedon pitää olla tasapuolisesti kaikkien saatavilla. Tiettyjä tiedotteita on hyvä toistaa eri välineissä/kanavilla ja jokaiselle viestintäkanavalle olisi syytä olla yhdessä sovitut pelisäännöt. (Suomen Kuntaliitto 2016, 61.)

Viestinnän osaaminen on noussut lähes kaikissa ammateissa ammattiosaamisen keskiöön, kun puhutaan 2000-luvusta. Ammattiosaamista on kyky viestiä, ja se on jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluva taito, jonka osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta. Pelkät tiedot ja taidot eivät siis riitä, vaan osaamisen lisäksi tarvitaan myös vahva halu ja kyky käyttää hankittua osaamista. Lisäksi tarvitaan työyhteisö, joka tarjoaa mahdollisuuden ottaa osaaminen käyttöön. (Juholin 2010, 146.) Vuorovaikutus voi toimia vain, kun työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan erilaisuutta, sekä ihmiset muistavat pitää mielensä avoimena ja ovat valmiita kehittämään taitojaan. (Boaler 2019, 197.)

Kaikki työyhteisössä tapahtuva viestintä perustuu vuorovaikutukseen, jota käydään itse työyhteisössä ja sen verkostoissa. Työyhteisöviestintä ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen, vaan se on vuorovaikutteista dialogia, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat osallisia. Työyhteisön viestintää tapahtuu koko ajan erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön, verkoston ja kumppaneiden kesken (Juholin 2010, 85). Työyhteisön viestintään viitataan usein termillä ”päivittäisviestintä”, joka tarkoittaa kaikkea sitä

keskustelua ja tiedonvaihtoa, jonka avulla selviydytään päivittäisistä tehtävistä. Termeinä voidaan käyttää myös käsitteitä arkiviestintä, työviestintä tai esimerkiksi perustoimintojen tuki. Koska päivittäisviestintä mahdollistaa sujuvan työskentelyn ja tukee arjen toimintoja, voidaan sitä pitää yhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona. Jos päivittäisviestinnässä epäonnistutaan, vaikutukset näkyvät usein hyvin nopeasti ja myös varsin konkreettisesti. (Juholin 2016, 37.)

Työyhteisöissä, kuten muissakin yhteisöissä, yhteistyön tuomat edut realisoituvat vasta kun ryhmän jäsenten kesken on saavutettu riittävä luottamus. Vuorovaikutus aidoimmillaan edellyttää osapuolilta avoimuutta, ilmaisun vapautta ja sitä, että osapuolet tarkoittavat sanomaansa ja toimivat sen mukaisesti. (Kankaanpää ym. 2021, 185.) Jokaisen työyhteisön jäsenen on hyvä välillä pysähtyä pohtimaan, onko työyhteisön viestinnässä jotakin parannettavaa, sillä työyhteisön viestinnän toimivuuden arviointi ei ole vain johdon tai viestinnänammattilaisten arviointia, vaan se on koko työyhteisön asia. Innovatiivisuus ja työhyvinvointi ovat suoraan kytköksissä viestintään, sillä hyvinvoiva työyhteisö on myös tuottava työyhteisö. Hyvinvointia rakennetaan ja ylläpidetään avoimella ja toimivalla viestinnällä, joten jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, miten hän itse viestii työyhteisön sisällä (Juholin 2010, 86.)

On hyvä ottaa huomioon myös, ettei viestien havaitseminen koskaan rajoitu pelkästään välittömiin vaikutelmiin tai aistimuksiin. Viestinnässäkin on huomioitava visuaaliset ärsykkeet, kuten esimerkiksi värit, sillä ne laukaisevat havaitsijassa lähes aina miellelyhtymien, merkitysten ja tunteiden ketjureaktion, joka vaikuttaa ei pelkästään mieleen, mutta myös fyysisten reaktioiden kautta koko kehoon. Visuaaliset ärsykkeet, kuten esimerkiksi värit voivat lisätä, tai madaltaa hermostollista toimintaa, vaikuttaa sydämen sykkeeseen, verenpaineeseen ja jopa lihasjännitykseen, joten viestinnässäkin visuaalisilla ärsykkeillä voi olla suuri merkitys, kun luodaan hyvinvoivaa ja toimivaa työyhteisöä. (Arnkil 2021, 258.)

## 2.2 Viestinnän kanavat

Digitaalisia järjestelmiä ja sovelluksia, jotka helpottavat elämää, kutsutaan digitaalisiksi palveluiksi. Myös esimerkiksi verkossa täytettävät automatisoidut lomakkeet, joiden käsittelyyn ei tarvita ihmistä, ovat yksi esimerkki digitaalisista palveluista. Palvelut voidaankin tekniikan avulla saavuttaa helpommin, nopeammin ja vähemmällä määrällä virheitä (Pohjoismainen aikuiskoulutusverkosto (NVL) 2019). Digitaalisten palveluiden lisäksi teknologia luo koko ajan uusia mahdollisuuksia myös viestintään, mahdollistaen samalla avoimemman ja vuorovaikutteisemmän organisaatiokulttuurin kehittymisen. Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys työyhteisön sisäisen viestinnän onnistumiseen, sillä vaikka välineet olisivat kunnossa, ne eivät paranna kommunikaatioita, jos organisaatiossa on huono ilmapiiri ja työyhteisö ei

halua annettuja välineitä tai viestintäkanavia käyttää (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7.) Olisikin tärkeää huomata ennen uusien kanavien lanseeraamista, että uudet viestintäkanavat tarvitsevat selkeät pelisäännöt. Erityisen tärkeää on pohtia, kenelle kanava on suunnattu, mihin tarkoitukseen sitä käytetään ja miten sitä tullaan käyttämään? Erityyppiset kanavat soveltuvat hyvin erityyppisiin viestinnällisiin tarkoituksiin. Jos kanavien käyttötarkoitus ei ole selkeä, niiden seuraaminen on entistä haastavampaa, mitä enemmän niitä on. (Kankaanpää ym. 2021, 208.)

Kun tarkastelemme viestintätekniikoiden käyttöä organisaatioissa, voimme usein nähdä kaksi työyhteisöviestinnän keskeistä aluetta: (a) johdon viestintä ja (b) yritysten tieto- ja viestintäjärjestelmät. (Cornelissen 2020, 177). Molemmat alueet ovat vahva osa työyhteisön viestintää ja kun puhutaan tieto- ja viestintäjärjestelmistä, puhutaan myös niiden tarjoamista viestintäkanavista. Pitää muistaa, että viestinnällinen vuorovaikutus on kaikkialla tapahtuvaa, siitä vain puhutaan eri tasoilla ja eri yhteyksissä. Vuorovaikutuksella on monia keinoja, vuorovaikutusta tapahtuu yksilötasolla, ja sitä tapahtuu myös massatiedotusvälineiden kautta. Se voi olla kasvokkaisviestintää tai tietoverkkoja hyödyntävää verkkoviestintää eri kanavilla tai taajuuksilla. (Juholin 2016, 16.) Esimerkiksi sähköpostin vuorovaikutus on kyseenalainen, sillä siitä tulee vuorovaikutteinen vasta, kun se luetaan, se ymmärretään ja siihen reagoidaan. Sähköposti ei ole reaaliaikainen, eikä sitä tulisi sellaisena pitää. Reaaliaikaista viestintää varten on kehitetty erilaisia pikaviestikanavia, sovelluksia, sekä työyhteisöjen sisäiseen käyttöön rakennettuja keskustelukanavia ja alustoja. (Kankaanpää ym. 202, 207.)

### 2.2.1 Digitaalinen viestintä

Verkkoympäristö on muuttunut viime vuosina moniulotteisemmaksi, se ei enää ole tiedotuskanavana yksisuuntainen, vaan tieto kulkee eri verkostoja ja kanavia pitkin vuorovaikutteisesti. Vaikka verkko on mielletty vielä 2010-luvun alussa pelkäksi tiedonvälityskanavaksi tiedotteiden ja muiden perinteisten välineiden lailla, on sen kehitys vuorovaikutteisempaan suuntaan kuitenkin pitänyt hengissä myös tuon yksisuuntaisen tiedon välittäjän roolin (Juholin 2016, 98.) Kun viime vuosina useissa organisaatioissa on siirrytty kohti monikanavaisempaa viestintää, on automaattisesti oletettu, että se tehostaa viestintää. Kun sama tieto on saatavilla monissa eri paikoissa, tietokannoissa, viestintäkanavissa sekä edelleen myös sähköposteissa, voi tämä useiden digitaalisten kanavien päällekkäinen käyttö aiheuttaa käyttäjissä hämmennystä ja tehottomuutta (Juholin 2016, 31). Vielä enemmän hämmennystä aiheuttaa se, että vaikka tieto on monessa paikassa, ei kukaan voi olla varma siitä, mikä lähteistä on se ajantasaisin ja paikkaansa pitävä.

Erilaiset viestintäkanavat myös toimivat eri tavoilla ja niitä käytetään erilaisiin tarkoituksiin. Viestintä digitaalisilla alustoilla tarkoittaa usein myös sitä, että viestintä ei ole suoraviivaista (Darics 2016, 42). Ihmiset valitsevat omat viestintäkanavansa usein sen mukaan, mikä tuntuu heistä helpoimmalta, eivät sen mukaan mikä olisi toimivin ratkaisu juuri kyseiseen tilanteeseen. Sähköposti on hyvä esimerkki tästä, olemme hukkumassa siihen, koska se koetaan usein helpoimmaksi vaihtoehdoksi viestin perille saattamiseen. (Kankaanpää ym. 2021, 207.) Sähköposti sekä muut tekstipohjaiset viestintämuodot tulevat edelleen kasvamaan tulevien vuosien aikana, sillä helppouden lisäksi tekstipohjainen viesti antaa viestin kirjoittajalle mahdollisuuden viestin sisällön parempaan hallintaan ja muotoiluun kuin esimerkiksi kasvokkaisviestintä. (Sidi ym. 2021.) Täytyy kuitenkin aina muistaa, että *kanavat eivät itsessään viesti, vaan ihmiset viestivät* (Kankaanpää ym. 2021, 208).

Voi olla houkuttelevaa miettiä uutta teknologiaa tai kanavaa ratkaisuksi viestinnän ongelmiin, mutta se ei välttämättä ole paras ratkaisu. Tärkeämpää olisi selvittää, missä kanavissa työyhteisön jäsenet viestivät, ja mennä sinne missä viestintä on heille jo selkeää ja tuttua. (Kankaanpää ym. 2021, 208.) Kun puhutaan digitaalisesta viestinnästä, tulee usein ensimmäisenä mieleen sosiaalinen media ja sen eri kanavat. Sosiaalinen media saa käyttäjiltään usein jakamattoman huomion, se saa heiltä valtavasti aikaa ja se saa myös valtavan määrän dataa käyttäjiensä kautta. Sosiaalinen media saa tämän kaiken koska se pystyy valjastamaan ihmisluonteen itsekeskeisyyden ja huomionhakuisuuden omaksi käyttövoimakseen. (Vahvanen 2018, 79.) Pikaviestit ovat sosiaalisen median lisäksi muodostuneet tärkeäksi osaksi myös työyhteisöjen sisällä viestimistä, ja pikaviestien käytön ennustetaankin kasvavan nykyisestä edelleen. Pikaviestien hyvinä puolin on etenkin se, että se toimii lähes reaaliaikaisena viestintäkanavana, kun molemmat keskustelun osapuolet ovat kanavan äärellä. Pikaviestintä sopiikin erityisesti nopeisiin kysymyksiin työn lomassa, sillä sen lähettämistä varten varsinaista työtä ei välttämättä tarvitse kokonaan keskeyttää. (Darics 2016, 65.)

Älypuhelimet ovat mahdollistaneet sen, että suurin osa päivittäisestä viestinnästä on teknologiavälitteistä, ja sillä on erittäin suuri merkitys ihmisten välisille suhteille myös työpaikoilla ja työyhteisöissä. Onkin lähes mahdotonta ajatella, että organisaatio ei olisi jollakin tapaa digitaalisesti läsnä tässä digitaalisessa maailmassa, jossa viestintä ja vuorovaikutus muuttuvat käyttäjiensä mukana. Digitaalisesta viestinnästä on tulossa uusi normaali, sillä se on jo useille meistä tapa puhua, kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa digitaalisilla alustoilla ja kanavilla. (Valentini 2018.) Myös pikaviestien trendi on varmasti edelleen kasvava, sillä yksilöt ja yhteisöt ovat usein mieluummin yhteydessä ystäviin ja työtovereihin digitaalisen tekniikan avulla, kuin varsinaisesti kasvokkain. Virtuaalisissa ympäristöissä pikaviestien käyttö auttaa myös luomaan käsityksen yhteisestä tilasta, sillä kun ”linja” on

avattu, voivat sen käyttäjät kommunikoida toistensa kanssa satunnaisten tarpeidensa mukaan. (Darics 2016, 65.)

Organisaatiot ja yritykset saavuttavatkin huomattavia etuja digitaalisen viestinnän avulla. Vuorovaikutus kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa eri puolille maailmaa on nopeampaa, mikä tekee yhteistyöstä helpompaa ja tehostaa toimintaa. Digitaaliset tekstit antavat lukijoilleen enemmän arvoa silloin, kun he ymmärtävät tekstin sisällön ja sen suhteellisen tarkoituksen. Sanat, kielioppi, oikeinkirjoitus ja jopa välimerkit antavat lukijalle vihjeitä ja näin auttavat viestin tulkinnessa. Ihmisillä on myös taipumus liittää tarkoituksellisuus kaikkeen, mitä he tulkitsevat digitaalisista viesteistä. (Darics 2016, 34.) Kieliasulla on merkitystä myös pikaviestisovelluksissa, joiden avulla työntekijät saavat tarvittaessa vastauksen välittömästi. Pikaviestisovellusten avulla myös tiedon liikkuvuus on nopeutumisen myötä vapautunut. Vaikka työyhteisöjen sisäiselle viestinnälle on elintärkeää, että vuorovaikutustilanteen osapuolet ymmärtävät toisiaan, pitää muistaa, että kaikki eivät kuitenkaan aina tulkitse ja tuota tietoa samalla tavalla. Digitaalinen viestintä on lisännyt vuorovaikutusta ja osalle ihmisistä esimerkiksi luettu teksti helpottaa asian ymmärtämistä ja muistamista. Digitaalinen jälki helpottaa kommunikaatioita ja muistamista ja samalla lisää vuorovaikutusta. (Bacha 2018.) Digitaalisessa viestinnässä on kuitenkin syytä muistaa, että kaikella mitä kirjoitamme, on oma tarkoituksensa, ja kaikki mitä kirjoitamme ylös, on tarkoituksellista. Kasvokkaisviestinnän tapaisia tahattomia ei-sanallisia viestejä digitaalinen, kirjoitettu viestintä ei pidä sisällään. (Darics 2016, 26–27.) Digitaalinen viestintä on myös mahdollistanut hyväksi havaittujen käytäntöjen ja muiden uutisten jakamisen nopeasti ja tehokkaasti. Tämänäyttypinen jakaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista, sillä se saa heidät välittämään enemmän työpaikan päivittäisistä toiminnoista ja käytännöistä. (Bacha 2018.)

### 2.2.2 Kasvokkaisviestintä

Kasvojen ilmeet ja kasvoilla näkyvät tunteet ovat sanattomia viestejä, jotka herättävät erilaisia reaktioita kasvokkaisviestinnän aikana. Sanaton viestintä, ilmeet ja eleet kertovat keskustelun osapuolille koko ajan emotionaalisia viestejä, joita ei digitaalisessa kommunikaatiossa voi mitenkään jäljentää (Erle ym. 2021). Kasvokkaisviestinnässä viestin vastaanottaja käyttääkin ymmärtämisen apuna monenlaisia vihjeitä, joita vuorovaikutustilanteessa nousee esiin. Näitä vihjeitä voivat olla esimerkiksi;

- äänen voimakkuus
- intonaatio
- lauserakenne
- puheen tauotus

- sanojen ääntäminen
- kasvojen ilmeet ja eleet
- sekä kehon kieli, stressi yms.

Sanattomien viestien puute voi tehdä digitaalisesta vuorovaikutuksesta joskus jopa ongelmallista, sillä digitaalisen viestin lähettäjä ei voi luottaa siihen, että kirjoitetusta viestistä välittyisivät kaikki viestinnän hienovaraiset elementit ja kerrokset. (Darics 2016, 21.)

Kasvokkain tapahtuvat kokoukset ja tiedotustilaisuudet ovat yhä myös tehokkaimpia työyhteisöviestinnän keinoja, sillä ne ovat välitöntä viestintää, joissa tiedostamattomat eleemme ja ilmeemme antavat annettavalle viestille omanlaisensa lisän, jota ei voi saavuttaa etäpalavereissa verkon välityksellä. Lisäksi kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä kysymyksiä voi esittää heti ja niihin saa myös vastauksen heti. Tiedotustilaisuuksissa ja henkilöstöpalavereissa kasvokkain esiin nousevat asiat on hyvä myös kirjata ylös, ettei kenellekään jää epäselvyyksiä sovitusta asioista. (Suomen Kuntaliitto 2016, 61–62.)

Koska viestintä on yhteinen asia ja ihmiselle lajityypillinen ominaisuus on sen tärkeys sanomattakin selvää (Juholin 2016, 30). Kaikki me saatamme ymmärtää saman asian hiukan eri näkökulmasta, joten jo sen kysyminen miten muut asian tulkitsevat voi auttaa vuorovaikutuksen syventämisessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Palavereissa ja kokouksissa yhteishenkeä ja arvostusta voisi lisätä se, että niissä kannustettaisiin ideoimaan ja olemaan avoimia kaikkien ajatuksille. Ilmapiirin ollessa arvostava ja vapaa, ajatuksia voisi vaihtaa ilman että niitä tuomittaisiin, eikä kukaan odottaisi keneltäkään valmiita ja henkilölle tyypillisiä vastauksia. (Boaler 2019, 203).

Työyhteisöissä viestinnän keskeisimpiä tehtäviä on tehdä työstä sujuvampaa, tuloksellisempaa ja tehokkaampaa, mikä onnistuu luomalla ja jakamalla yhteisiä merkityksiä. Yhteisiä merkityksiä luodaan esimerkiksi keskustelemalla, jolloin kaikki keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat sekä vaikuttaa ja tulla vaikutetuiksi. (Kankaanpää ym. 2021, 183.). Onnistunut työyhteisöviestintä on vuorovaikutteista ja se saa työyhteisön toimimaan. Työyhteisö on usein samankaltainen kuin sen käyttämä viestintä, oli se sitten sanallista tai sanatonta viestintää. Myös ilmeet, eleet ja liikkeet ovat osa viestintää ja ne korostuvat kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. Myös työyhteisössä viestintä voi olla virallisen lisäksi epävirallista ja näiden kahden välillä viestinnässä myös rakenteet ja käytännöt usein eroavat. Kun otetaan käyttöön uusia viestinnän keinoja, on hyvä suunnitella viestinnän rakennetta. Jokaisen asiasisällön tai kokonaisuuden viestintään on hyvä määritellä niissä käytettävät kanavat. Ensisijainen kanava omaan työhön liittyen on usein lähin esimies, määrittelemällä ensisijaiset kanavat asiakokonaisuuksille saadaan viestintään selkeyttä ja rakennetta. (Juholin 2016, 161).

## 2.3 Työympäristö ja sen digitaalisuus

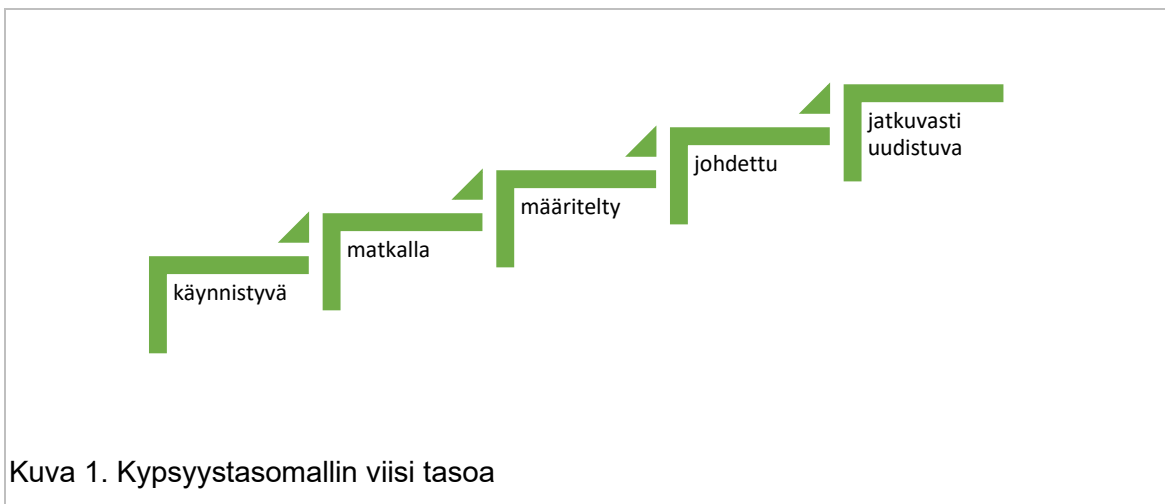
Digitalisaatio käsittää mm. sisäisten prosessien digitalisointia, erilaisten palveluiden sähköistämistä sekä ennen kaikkea toimintatapojen uudistamista (Suomen Kuntaliitto 2016, 41). Digitalisoituneisiin organisaatioihin liittyy läheisesti myös termi digikypsyys. Kyseisellä termillä tarkoitetaan organisaation digitaalisuuden ja digitaalisen transformaation valmiutta eri osa-alueilla. Digikypsyydestä voidaan myös puhua valmiutena digitalisaation hyödyntämiseen (Kuusisto & Kääriäinen, 2019). Organisaatioiden ja työympäristöjen digitaalisuus-astetta voidaan mitata digikypsyysmallin avulla.

Digitaalisen kypsyytasmallin periaatteet perustuvat yleiseen CMM- kypsyytasmalliin (Capability Maturity Model), joka on alun perin kehitetty ohjelmistokehitysprosessien kypsyytasmalliksi. Digitaalisen transformaation voidaan sanoa olevan liiketoiminnan rakenteellista uudistamista digitalisaation avulla, joten se avaa lukemattomia mahdollisuuksia kehitykseen ja muutoksiin. Digitaalisen transformaation määrittää myös olevan uusien digitaalisten teknologioiden, kuten sosiaalisen median, mobiiliteknologian ja analytiikan, käyttämistä niin, että ne mahdollistavat merkittäviä parannuksia liiketoimintaan.

Digikypsyttä arvioitaessa käsitellään organisaatiossa seuraavia osa-alueita:

- Strategia
- Liiketoimintamalli
- Asiakasrajapinta
- Organisaatio ja prosessit
- Ihmiset ja kulttuuri
- ja Informaatioteknologia.

(Kuusisto & Kääriäinen, 2019). Kypsyytasmallin mukaisesti digikypsyttä mitataan monesti viiden portaan mallilla; käynnistyvä, matkalla, määritelty, johdettu ja jatkuvasti uudistuva. (Kuva 1.) Vaikka organisaation digitaalinen kypsyyys ei kaikissa osa-alueissa ikinä nousisi korkeimmalle tasolle, se voi olla organisaatiolle jopa tarkoituksen mukaista. Liiketoiminnan luonne ja asema arvoverkossa määrittävät pitkälti sen, onko kaikilla vertailtavilla osa-alueilla edes mahdollista päästä jatkuvasti uudistuvalla tasolle.



Digitaalisuus ja organisaation digitaalinen kypsyys vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Myös työympäristössä johtamisen käytännöt ja yhteisön yleinen ilmapiiri määrittävät pitkälti sen, miten päivittäisviestintä työyhteisössä toimii. Yhteishenki, työhyvinvointi ja häiriötön ja avoin tiedonkulku varmistavat sen, että työyhteisöviestintä koetaan toimivaksi. Epävarmuus ja mahdolliset tietokatkokset huonontavat ilmapiiriä ja vaikuttavat näin ollen myös viestintään työyhteisössä. (Juholin 2016, 37–38.) Kun työyhteisön jäseniin suhtauduttaisiin avoimesti yhteistyökumppaneina, eikä mahdollisina kilpakumppaneina, voitaisiin myös työyhteisössä muodostaa parempia ja pysyvämpiä yhteyksiä, jotka tuottavat paremman ilmapiirin ja paremman päivittäisviestinnän. Yksistään halu tutustua erilaisiin näkökulmiin voi avata aivan uudenlaisia mahdollisuuksia työyhteisössä viestinnänkin saralla (Boaler 2019, 208).

Työyhteisössä on tärkeää määritellä strategiset linjaukset ja vastualueet, myös viestinnän suhteen. Se kuka tekee ja mitä, on olennaista olla kaikkien tiedossa, etenkin kriisitilanteiden tai muiden yllättävien tilanteiden sattuessa kohdalle. Osa vastuiden määrittelystä ja organisoinnista kuuluu toki suureksi osaksi johdon tehtäviä, mutta myös työyhteisön on hyvä tietää miten ja missä päin organisaatiota viestintä ja viestinnän ammattilaiset ovat. (Juholin 2016, 94.) Inhimilliset arvot ovat viestinnän kannalta keskeisiä ja liian harvoin ne sisällytetään mukaan, kun uutta teknologiaa suunnitellaan. Vaikka tieto- ja viestintätekniikan välineet ovat jo nyt mukana kaikissa inhimillisen viestinnän osa-alueissa, tulee tulevaisuudessa tämän kaltainen teknologia entisestään lisääntymään. Sosiaalisen median sovellukset, sekä erilaiset viestintään ja teknologiaan liittyvät innovaatiot tulevat muuttamaan sitä, miten ihmiset elävät elämäänsä. Inhimillisten arvojen kuten totuudenmukaisuuden, rehellisyyden ja vastuullisuuden kautta suunniteltu teknologia tulee saavuttamaan myös parempia viestinnällisiä tuloksia, kuin ilman arvoja luodut tekniset sovellukset. Viestinnässä jokaisen yhteisön on itse määriteltävä se, mihin kaikkeen viestintää tarvitaan ja mitä tehtäviä ja tavoitteita yhteisö itse asettaa omalle viestinnälleen yhteisön sisällä (Juholin 2016, 48).

Nykyaikainen digitaalinen työympäristö on täynnä mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja kommunikointiin yhteisön sisällä, sillä teknologia on vapauttanut työpaikan vuorovaikutuksen paikka riippumattomaksi. Ei ole väliä missä työntekijät ovat, kunhan heillä on käytössään tietokone tai älylaite, jolla on mahdollista päästä verkkoon. Onkin erittäin tärkeää pohdita miten digitaalisissa ympäristöissä tulisi toimia, että vuorovaikutus olisi kaikista tehokkainta. Ne kanavat, joita työyhteisön jäsenet käyttävät jo entuudestaan, ovat usein tehokkain valjastaa myös työyhteisön väliseen viestintään. Selkeät toimintaohjeet siitä, miten ja missä työasioista viestitään, auttavat työyhteisön jäseniä seuraamaan viestintäkanavia ja pysymään ajan tasalla työpaikan ajankohtaisista asioista myös paikka riippumattomasti. (Kankaanpää ym. 2021, 208.)

## 2.4 Haasteet ja mahdollisuudet viestinnän onnistumisessa

Työyhteisön viestinnälle on hyvä määrittää tavoitteet, sillä suunnittelu pohjautuu niiden toteutumiseen. Hyvä suunnitelma ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset ja tulevaisuuden näkymät, kuten myös lait, säädökset, käytettävissä olevat resurssit, osaaminen, tekniikka ja ennen kaikkea käytettävissä olevan rahan. (Juholin 2010, 26.) Vaikka puitteet vahvalle ja onnistuneelle viestinnälle olisivat kunnossa, ei silti ole itsestään selvää, että vuorovaikutteinen viestintä onnistuu. Lopulta kaikki on kuitenkin kiinni työyhteisön yksilöistä, jotka kaikki ovat erilaisia yksilöitä. Osa voi olla taipuvaisempia introverttiuteen ja jopa erakouteen, joten työpaikoilla on kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikki kokevat tulevansa otetuksi huomioon tasapuolisesti. Usein ulkopuolelle jäämisen tunne voi jäädä huomaamatta itseohjautuvissa tiimeissä, mutta esimiesten ja tiimin vetäjien on huolehdittava, että koko yhteisö pidetään ajan tasalla ja osana vuorovaikutteista yhteisöä. (Ojala 2018, 49–50.) Informoinnin rooli onkin muuttunut uuden teknologian myötä, mutta se on edelleen keskeinen osa yhteisöviestintää.

Tämän ajan suuri haaste työyhteisöissä ovat erilaiset älylaitteet ja niiden tuomat keskeytykset työntekoon. Pekka Vahvanen (2018, 78) otti kirjassaan Kone Kaikkivaltias esiin vuoden 2005 olevan brittitutkimuksen, ja kuinka sen mukaan sähköpostit ja puhelut ja niiden aiheuttamat keskeytykset vievät työntekijöiden terävyyden. Tutkimuksen mukaan keskeytykset vaikuttavat kuten uneton yö tai kaksi kertaa niin paljon kuin kannabiksen polttaminen ja keskeytysten on myös havaittu lisäävän stressiä ja turhautuneisuutta. Digitaalisuuden kehityksen ja sosiaalisen median myötä myös keskeytysten määrä on epäilemättä edelleen kasvanut vuodesta 2005, jolloin kyseinen tutkimus on tehty. (Vahvanen 2018, 78.) Keskeytysten lisäksi digitaalisessa viestinnässä haasteena on myös niin kutsuttu ”negatiivisuusvaikutus”. Viestin vastaanottajat usein kuvittelevat kirjoitetun viestin negatiivisemmaksi kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Jos viestissä on pienintäkään negatiivista sävyä, sanallisessa

tai graafisessa muodossa, tulkitaan se aina tarkoitustaan negatiivisemmaksi. Tätä yritetään usein kirjoittaessa alitajuisesti kompensoida käyttämällä viestinnässä erilaisia innostuksen merkkejä, kuten hymiötä, pitkitettyjä vokaaleja yms. (Darcis 2016, 27.)

Älylaitteet ovat tuoneet mukanaan paljon hyvää, mutta niiden ei ole todettu lisäävän tehokkuutta, pikemminkin ne laskevat työtehoa kahdella tavalla, kun työhön käytettävä aika vähenee ja toisaalta myös keskittyminen työhön huononee. (Vahvanen 2018, 78.) Yksi digitaalisen viestinnän haaste onkin se, että ihmiset ovat aina käytettävissä tai ”päällä”. Viestintätulva on jatkuvaa, sillä viestintäalustoja ja laitteistoja on huomattava määrä, ihan jo vaikka perinteisen sähköpostin lisäksi löytyvät eri pikaviestisovellukset, Twitter, LinkedIn, Instagram ja työpaikan omat sisäiset verkot ja intrat. (Bacha 2018.) Tasapainon löytäminen viestitulvan keskellä voi olla vaikeaa. Digitaalisen viestinnän on kuitenkin tarkoitus auttaa ihmisiä sen sijaan, että se olisi työn tekemisen tiellä.

Haasteena on myös työmäärän hallitseminen, sillä verkossa tehtävä työ eri alustoineen helposti lisää työn määrää huomaamatta. Teknologia on kehittynyt sellaista vauhtia, ettemme aina muista, että ihmisen kyky vastaanottaa tietoa ei ole kehittynyt samassa tahdissa teknologian kanssa. Omaehtoiseen tiedonhakuun ei enää tahdo riittää aikaa, kun viestitulva ja nopeatahtinen digitaalinen ympäristö vievät aikaa ja voimia päivittäisiltäkin toimilta. (Juholin 2016, 40). Kun tekstiä tuotetaan, analysoidaan tai luetaan, tulisi aina ottaa huomioon viestin tarkoituksenmukaisuus, negatiivisuusefekti ja viestin taustalla vaikuttavat merkitykset. Kielelliset ja ei-verbaaliset merkit muodostavat omia merkityksiään, joiden tulkitseminen jää aina viestin vastaanottajalle. (Darcis 2016.)

Viestintävälineet voivat olla viestinnän kannalta oleellisessa osassa, ja vaikka uusien välineiden käytön oppiminen sujuisikin nopeasti, voivat niiden mukanaan tuomat haitat aiheuttaa nopeasti kasvavia ongelmia. Jatkuvat viestit, joista jokainen kaipaisi välitöntä huomiotamme, sekä palaverit, joita ei ole suunniteltu kunnolla, aiheuttavat usein enemmän henkilöstön kuormitusta, kuin välitöntä hyötyä. (Vahvanen 2018, 78.)

*Aika on resurssi, josta kaikilla on pulaa* (Lammi 2009, 31).

Helppo tiedonsaanti on itsessään kiireisen työelämän arvo, sillä useiden päällekkäisten viestintäkanavien maailmassa tiedon etsiminen voi kuluttaa kohtuuttomasti arvokasta aikaa. (Juholin 2016, 161.) Kun olennainen tieto on helposti saavutettavissa aikaa jää olemaiseen, kuten esimerkiksi suunnitteluun ja valmisteluun. Usein kiire pilaa luovan ajatteluprosessin ja saa ideat kaikkoamaan taivaan tuuliin. (Lammi 2009, 31.)

### 2.4.1 Muutosvastarinta

Kaikissa organisaatioissa tapahtuu muutoksia koko ajan. Enimmäkseen muutokset ovat pieniä, äkillisiä, lähes huomaamattomia, mutta niiden lisäksi tapahtuu jatkuvasti myös suuria ja harkittuja muutoksia. Muutos on se voima, jonka kautta organisaatiot voivat uudistua, joten mielestäni kaikki muutokset tulisi ottaa ilolla ja mielenkiinnolla vastaan. Usein organisaatioissa esiintyy kuitenkin muutosvastarintaa sekä pienten, että isojen muutosten edessä. Henkilöstön muutosvastarinnan murentamiseksi onkin hyvä suunnitella muutoksia mahdollisimman hyvin ennakkoon. Ihmismieli vastustaa luonnostaan muutosta, eikä muutoksen aina tarvitse olla negatiivinen heikentäessään subjektiivista hyvinvointia, myös lyhyen ajan sisällä tapahtuvat useat positiiviset muutokset, kuten avioliiton solmiminen, parempi työpaikka, voivat heikentää hyvinvointia. (Vahvanen 2018, 177). Monet alkavat myös uskoa ikääntyessään, että heidän kykynsä eivät enää vastaa nykyajan tarpeita ja että ikä jotenkin heikentäisi heidän oppimiskykyään. Kognitiivinen alamäki alkaa siitä, kun ihminen itse uskoo, ettei voi pysyä mukana muutoksessa, ja alkaa henkisesti pohjata päätöksentekonsa sen mukaisesti. Koska ihminen uskoo pystyvänsä vähempään, hän tekee vähemmän. (Boaler 2019, 222.)

Organisaation muutoskyky alkaa sen henkilökunnasta, työntekijät saattavat olla muutoksen aikaansaava voima, tai muutoskykyä hidastava tekijä. Jokainen muutos saa aikaan vastustusta, oli se suunniteltu tai ei, sillä ihmiset kaipaavat pysyvyyttä ja turvallisuuden tunnetta. Kun muutosten suunnittelua ja toteutusta vastustetaan, kutsutaan sitä muutosvastarinnaksi. Muutosvastarinta voi ilmetä eri tavoin, esimerkiksi arvostelemisena, piittaamattomuutena ja tiedon kieltämisenä. Useimmissa isoissa organisaatioon vaikuttavissa muutoksissa koetaan myös muutosvastarintaa. Kun lähdetään suunnitelmallisesti kohti muutoksia, tulee olla selkeä visio siitä, mitä halutaan muuttaa ja miksi (Jääskeläinen 2020).

Organisaatio tarvitsee mahdollisimman selkeän vision ja tulevat muutokset tulee esitellä kaikille organisaation jäsenille selkeästi ja koko kokonaisuudessaan. Kun jokainen organisaation jäsen tietää miksi muutoksia tehdään ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat heidän omaan työhönsä, on myös johtajalla helpompaa luovia muutosten keskellä johtajana ja suunnan näyttäjänä. Marianne Laurilan (2017) Väitöskirjassa ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” todetaan:

*Muutosjohtajuudessa on keskeistä tulevaisuuden vision luominen, toimintasuunnitelman (strategian) laatiminen sekä alaisten energian suuntaaminen vision mukaiseen toimintaan ja yhteisten muutostavoitteiden saavuttamiseksi. (Laurila 2017, 25.)*

Muutosvastarinta mielletään usein hidasteeksi ja negatiiviseksi asiaksi, vaikka myös muutovastarinta on olennainen osa muutosta. Jos muutoksissa ei aiheutuisi tunnereaktioita, tai se ei saisi aikaan epäilyä henkilöstön parissa, voisi muutosprosesseissa jäädä huomauttamatta olennaisia asioita, sekä virheitä. Henkilöstön reaktiot kertovat myös siitä, että he automaattisesti arvioivat muutoksen vaikuttavuuden oman työnkuvansa näkökulmasta, joka ei aina ole samankaltainen, kun organisaation johdolla. Muutosvastarinnan esiin tuomat asiat saattavat olla hyödyllisiä ja parantaa itse muutoksen laatua. (Viitala & Jylhä 2019, 281.)

Yksi tyypillisin virhe muutosprosesseissa on se, että ylempi taho päättää muutoksista kuulematta asianosaisia. Tämä saa aikaan sen, että henkilöstön motivaatio voi romahtaa muutoksessa, mutta myös itse siinä perustyössä, mitä muutos ei välttämättä kosketa. Muutoksissa onkin tärkeää saada henkilöstö toimimaan vapaaehtoisesti kohti yhteistä päämäärää, pakottamalla henkilöstön on hankala nähdä muutoksen mielekkyyttä. (Viitala & Jylhä 2019,282; Tammi 2018, 3.) Kun työntekijöille luodaan mahdollisuudet vaikuttaa muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja he saavat riittävästi informaatiota muutoksen tulevista vaikutuksista, on itse muutosprosessi kaikille paljon helpompi. Henkilökunnan vaikuttamismahdollisuudet ja ymmärrys siitä miksi muutosta ollaan tekemässä, ovat suoraan yhteydessä heidän sitoutuneisuuteensa ja motivaatioonsa muutosten edetessä. Muutosmyönteinen henkilökunta alkaa vähitellen käyttäytyä muutosta tukevalla tavalla osallistumalla itse aktiivisesti muutoksen toteuttamiseen. (Jääskeläinen 2020.)

#### 2.4.2 Organisaatioon sitouttaminen

Varsinkin isojen muutosten, joilla on suuri vaikutus henkilöstöön, toteutusta suunniteltaessa on äärimmäisen tärkeää, että henkilökunta kokee olevansa osa muutosta, ei vain se yrityksen osa jolle muutos tapahtuu. Muutosten toteuttaminen mahdollisimman huolellisesti ja pitkäjänteisesti ennakolta valmistellen, auttaa sujuvoittamaan henkilöstön sitoutumista, jolloin itse muutos sujuu mahdollisimman kivuttomasti. On ymmärrettävä, ettei kunnollista muutosta tapahdu ilman muutoksen alkuun panevaa voimaa tai muutokseen sitoutuneita organisaation jäseniä. Ilman muutoksia taas ei tapahdu kehitystä, ja ilman kehitystä organisaatiot ja yritykset hitaasti kuihtuvat pois. Organisaation kaikkien jäsenien tulisi ymmärtää, että muutokset auttavat säilyttämään yrityksen toimintakyvyn ja takaamaan näin myös työpaikat organisaation jäsenille. (Tammi 2018, 4.)

Yksi osa onnistunutta organisaatio muutosta onkin yksilön sitoutuminen muutokseen. Kun yksilö on myönteinen muutokselle ja sen tuomille haasteille, hän sitoutuu myös toteuttamaan muutosta. Muutosten mukana tulee väistämättä uusia haasteita ja kun yksilöt ovat henkilökohtaisesti valmiita ottamaan vastuuta näistä haasteista on muutoksilla paljon

enemmän mahdollisuuksia onnistua. Kun yksilö on sopeutunut ja sitoutunut muutokseen, sekä hänelle delegoidaan vastuuta oman toiminnan suunnittelusta, niin muutos on hänelle helpompi. Muutos siis onnistuu paremmin, kun organisaation johto osaa jakaa vastuuta tasaisesti yksilöille, sitouttaen heidät samalla muutokseen ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. (Tammi 2018, 7–8.) Muutoksen hyväksymisen ja muutosmyönteisyys ovat avainasemassa, kun organisaation henkilökunta halutaan sitouttaa muutokseen. Onnistuminen tuntuu usein perustuvan siihen, miten työyhteisön jäsenet tukevat tai vastustavat lähestymässä olevia muutoksia. Muutosmyönteinen lähestyminen auttaa työyhteisön jäseniä myös sitoutumaan muutokseen paremmin. (Laurila 2017, 48.)

Organisaatiot eivät riittävästi huomio yksilöllisyyttä ja erilaisuutta, vaan pyrkivät pakottamaan kaikki ihmiset samaan muottiin. Tasalaatuisuus ja tasapuolisuus ovat arvoina hyviä, mutta jos ihmistä ei arvosteta yksilönä, ei hän koe voivansa tehdä työtään omalla tavallaan ja omana itsenään eikä siten ole niin motivoitunut tai sitoutunut kuin henkilö, jota arvostetaan yksilönä. Kun huomioidaan työntekijä myös yksilönä, sitoutetaan hänet samalla osaksi organisaatioita ja yhteisöä. (Kankaanpää ym. 2021, 132.)

### 3 Viestintätaitojen kehittäminen

#### 3.1 Vuorovaikutus

Viestintä on aina vuorovaikutteista, ja mitä enemmän työyhteisö viestii keskenään työhön liittyvistä asioista, sitä enemmän työntekijät tuntevat imua työhönsä ja osallisuutta organisaatioonsa. Kun työntekijä jakaa tietoa omasta työstään, hän sitoutuu sekä työhön itseensä ja lisäksi myös työyhteisöönsä enemmän. Osallistamalla työntekijät mukaan organisaation keskinäiseen vuorovaikutukseen, voidaan saada työyhteisöstä ja sen toiminnasta uutta tietoa sekä samalla voidaan vähentää epävarmuutta muutosten keskellä. Työyhteisössä osallistaminen lisää proaktiivisuutta, sekä luovuutta. Myös tiedon jakaminen lisääntyy, vuorovaikutustaidot kehittyvät ja työyhteisön relienssi ja sopeutumiskyky kasvaa. Yhdessä tekeminen ja asioiden jakaminen vuorovaikutteisesti myös digitaalisessa ympäristössä kasvattaa luottamusta, ja luottamuksen kautta syntyy viihtyisiä ja arvostava työympäristö. (Marjamäki & Vuorio 2021, 105.)

Toimiva vuorovaikutus ei itsessään selitä työyhteisön hyvinvointia, vaan on yksi sitä luova tekijä. Jokainen meistä voi omalla vuorovaikutuksellaan luoda, tai olla luomatta parempaa työympäristöä. Se vaatii toki taitoa ja kykyjä, mutta halutessaan jokainen meistä voi kehittyä paremmaksi vaikuttajaksi omassa työyhteisössään. Vuorovaikutuksessa ja vaikuttamisessa tärkeintä on osata sanoittaa omat ajatuksensa selkeästi, mikä onnistuu, kun opettelee kuuntelemaan ja hankkimaan lisätietoja, jolloin vuorovaikutus ei jää yksisuuntaiseksi. (Kankaanpää ym. 2021, 227.) Hyvät viestintätaidot eivät siis muodostu itsestään, vaan esimerkiksi juuri vuorovaikutuksen kautta.

Sisäisessä viestinnässä, kuten myös melkein kaikessa vuorovaikutuksessa eniten merkitsevät helppous ja viestintäkanavan käytettävyys, ja melkein aina digitaalisten palvelujen käyttöönotossa lähtökohtana onkin elämän helpottaminen, vaikka samalla digitalisoinnilla haetaan myös tehostamista ja kustannussäästöjä. Minkä tahansa viestintäkanavan tai palvelun käyttäjän tulisi aina kuitenkin olla keskiössä, kun palveluita luodaan digitaaliseen muotoon, valitettavan usein resurssit eivät kuitenkaan ole riittäviä palveluiden kunnolliseen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Suomen Kuntaliitto 2016, 42.) Jatkuva pula resursseista vaikuttaa heikentävästi myös palveluiden käytettävyyteen ja usein tuloksena on ”jotenkuten” toimiva palvelu, joka ei täytä käyttäjän tarpeita eikä luo tyydyttävää palvelukokemusta (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 21).

Organisaation viestintää voidaan kehittää parantamalla henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja sekä vaikuttamalla työyhteisön viestintäkulttuuriin. Työyhteisö viestii, että asiat saadaan hoidettua ja jotta se ylipäätään olisi olemassa. Digitaalisessa ympäristössä meiltä

yleensä puuttuvat ne tekijät, jotka ovat tärkeässä osassa kasvokkaisessa vuorovaikutustilanteessa. Virtuaalisessa maailmassa emme voi valita mitä, ja miten asian ilmaisemme. Emme myöskään näe miten kommunikaatiomme vaikuttaa muihin, emmekä voi lukea muiden tiedostamattomia kehon signaaleja, kuten esimerkiksi mikroilmeitä tai eleitä. Tarvitsemme siis uusia kykyjä ja taitoja, että selviämme digitaalisessa maailmassa. (Valentini 2018.) Uudet viestintävälineet eivät aina paranna vuorovaikutusta, vaan ne voivat jopa heikentää sitä. Liiallinen määrä viestintää, viestintäkanavia ja yksittäisiä viestejä voivat olla liikaa, eikä olennaista tietoa enää hahmoteta informaatiotulvan joukosta. Paradoksaalista onkin, että uusi teknologia on tuonut työyhteisöihin uusia haasteita, vaikka odotettiin sen paremminkin ratkaisevan ongelmia kuin luovan niitä. (Kankaanpää ym. 2021, 206.)

### 3.2 Oppiminen

Ihmisten osaamisen kehitystarve on jatkuvaa. Etenkin jatkuvasti muuttuvassa digitaalisessa maailmassa digitaidot ja teknologian ymmärrys ovat jo kansalaistaitoja, joita voidaan pitää myös yhteiskunnallisina tasavertaisuustaitoina. Digitalisaatio onkin myös valtava oppimishaaste (Limnell 2021). Digitaalisia työvälineitä, viestintää ja myös vuorovaikutusta voi opetella. Ja oppiminen on tärkeässä osassa, kun mietitään työyhteisön välistä viestintää, sillä jokainen meistä voi oppia kommunikoimaan paremmin. Oppimiskyky ei ole ennalta määrättyä, vaan kehitystä tapahtuu koko elämämme ajan. Olemme kaikki elämänmittaisella oppimismatkalla (Boaler 2019, 21). Myös Sitran (Sitra. 2018, päivitetty 2020) julkaisu *Kohti elinikäistä oppimista* huomio, että oppiminen on koko elämän kestävä prosessi, jota myös halutaan tukea sen eri vaiheissa. Julkaisussa tuodaan esiin myös yleissivistävän koulutuksen ja elämisen perustaitojen ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeys muutosten keskellä.

Oppimiseen vaikuttaa ennen kaikkea oma asenteemme. Kun asennoituminen muuttuu, se vaikuttaa suoraan vuorovaikutukseemme. Työyhteisöissä vuorovaikutusta voidaan parantaa, kun saadaan yksilöiden asenteet muuttumaan avoimmiksi. Avoin kommunikaatio muodostaa lähtökohdat hedelmällisempään keskustelukuluttuuriin ja lopulta parempaan vuorovaikutukseen, joka heijastuu suoraan myös työn tuottavuuteen ja organisaation hyvinvointiin. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7–8.) Jo Boaler (2019, 21, 57, 87, 111, 144, 178, 197, 203) esittelee kirjassaan *Rajaton mieli – Opi, elä ja kehity ilman esteitä* kuusi oppimisavainta, joiden avulla oppimista lähestytään keinoilla, joka voi parantaa yksilön mahdollisuutta tarttua uusiin asioihin avoimemmin. Oppimisavaimet (esiteltä kuvassa 2.) avaavat oppimisen saloja ja kehottavat avoimuuteen ja uteliaisuuteen, sillä nämä ominaisuudet auttavat uusien asioiden sisäistämässä.



Kuva 2. Kuusi oppimisavainta (Mukailtu Boaler 2019, 21,57,87,111,144,178,197,203)

Työympäristöissä opitaan usein luontaisesti, sillä uudet asiat ja kehittäminen ovat olennainen osa lähes jokaisen työympäristöä. Esimerkiksi uudet työtehtävät, tekemällä oppiminen ja erilaiset projektit kehittävät osaamista työn ohessa ja yleensä näissä tilanteissa oppiminen on myös mielekästä. Työympäristöissä opitaan paljon omatoimisesti esimerkiksi tietoa systemaattisesti etsimällä, mutta myös työnantajan järjestämät koulutukset kasvattavat osaamista. Ehkä eniten työympäristöissä opitaan kuitenkin työtovereilta ja kollegoilta, sillä yhdessä työskentely on varsin tehokas tiedon välittämisen muoto. Työyhteisöissä tulisikin antaa mahdollisuuksia yhdessä tekemiseen ja tiedon jakamiseen. Sitran järjestämän Elinikäinen oppiminen Suomessa- kyselyn mukaan kuitenkin vain puolet vastaajista kertoi, että tästä pidettiin työyhteisöissä huolta. (Sitra, 2020b).

### 3.3 Muutosmyönteisyys

Viestintätaitojen kehittämisen kannalta avoin ja oppimiskykyinen mieli ovat avainasemassa, mutta mitä mieleltä sitten vaaditaan? Myönteisestä asenteesta on aina hyötyä ja

muutosmyönteisyys itsessään on kyky, jota kannattaa vaalia. Muutosmyönteisyyttä edistetään, kun henkilökunnan osaamista vahvistetaan, puhutaan ja viestitään muutoksista avoimesti ja osallistetaan henkilökuntaa muutosten eri vaiheissa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26–28; Viitala & Jylhä 2019, 282). Muutosmyönteisyydestä puhutaan harvemmin itse muutoksessa. Muutosmyönteisyyden kulmakiviä ovat positiiviset aikaisemmat kokemukset sekä työyhteisön yksilölliset piirteet. Aikaisemmat positiiviset kokemukset tuovat työntekijöille positiivista asennetta myös uusia muutoksia kohtaan, mutta jos aikaisemmat kokemukset ovat olleet negatiivisia, saattaa se aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosmyönteisyys on ennen kaikkea positiivinen näkemys siitä, mitä muutos tuo mukanaan tulevaisuudessa. (Tammi 2018, 4).

Muutoksissa usein keskitytään negatiivisiin asioihin, mutta muutos voi tuoda mukanaan myös paljon positiivisia asioita ja henkilöstöä voikin motivoida tuomalla näitä esiin ja auttamalla heitä ymmärtämään, että muutos ei välttämättä ole uhka. Jopa pienet onnistumiset muutoksen eteenpäin viennissä tuovat luottamusta siihen, että muutos voi myös kokonaisuudessaan onnistua. Itse muutos ei aina ole työyhteisölle se ongelma, vaan ne vaikutukset ja seuraukset, joita muutos voi tuoda mukanaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009; 26–28; Viitala & Jylhä 2019, 282).

Muutoksissa onnistuminen vaatii siis organisaatiolta avoimuutta, joka edistää muutosmyönteisyyttä, minkä avulla muutoksesta saadaan positiivinen kokemus koko organisaatiolle. Hyvät viestintätaidot ja avoin kommunikaatio tarkoittavat muun muassa sitä, että henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden kanssa neuvotellaan niistä päätöksistä, jotka koskevat heidän työtään. Lisäksi heille delegoidaan vastuuta omasta toiminnastaan, sekä sen suunnittelusta operatiivisella tasolla. Viestinnässä tulee painottua avoimuus ja kaksisuuntainen keskusteleva dialogi työntekijöiden välillä, sekä esimiesalaissuhteissa. Myös avoin kommunikaatio edellyttää koko organisaation henkilökunnalta sitoutumista sen avoimena pitämiseen. (Laurila 2017, 36–37.)

### 3.4 Reliensi

Viestintätaitojen ja myös muutosmyönteisyyden vastapainoksi tarvitaan organisaatioissa relienssikykyä, eli sopeutumiskykyä. Yksilötasolla organisaatiomuutoksissa on suuri vaikutus sillä, kuinka hyvin muutoksia on valmisteltu, koska yksilö on paljon sopeutuvampi, kun se on saanut aikaa prosessoida mitä muutos hänen itsensä kohdalla merkitsee. Yksilön sitoutumista voidaan käsitellä myös tunteiden kautta, sillä yksilö voi sitoutua muutokseen kokonaisvaltaisesti vain, kun hän hyväksyy muutoksen mukanaan tuoman tunneskaalan ja osaa hyväksyä tunteet osaksi muutosprosessia. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 35–38.) Meistä jokainen kuitenkin reagoi muutoksen eri tavoin, muutoskyvyksi kutsutaankin

kykyä reagoida ja myös sopeutua muutoksiin. Muutoskykyä on myös osata ennakoida, sekä toimia aktiivisesti tavoiteltavan muutoksen eteen. Muutoskyky ja relienssikyky muistuttavat toisiaan. Siinä missä muutoskyky auttaa sopeutumaan tuleviin muutoksiin, relienssikyky auttaa ihmisiä ja yhteisöjä toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Relienssi auttaa myös kohtaamaan kriisejä ja toipumaan niistä nopeasti. Kyky palautua ja kehittyä vahvemaksi ongelmien kohtaamisen jälkeen, kiellii myös hyvästä relienssistä. Relienssiä tarvitaan niin yksilötasolla kuin yhteisöjen sisälläkin, esimerkiksi yhteiskunnan kyky palautua sodasta on osoitus relienssistä. (eOppiva)

Resilientti ihminen hyväksyy muutokset helpommin, sillä resilientti ihminen tai ihmisjoukko omaa yleensä hyvät stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyvyt, sekä kykenee hakemaan apua tai muuttamaan suuntaa vaikeuksia kohdatessaan. Relienssi auttaa yksilöä tai ryhmää selviämään muutoksista ja vastoinkäymisistä, sillä relienssin perusta on voimavarojen tunnistamisessa, käyttöönottamisessa ja yksilön tai ryhmän selviytymishalussa. (Lauriala 2017, 7.) Relienssi on siis kyky, jota voidaan systemaattisesti kehittää. Yksi relienssikyvyn tärkeimmistä piirteistä on se, että resilientti ihminen tai ryhmä ei uhriuta itseään, vaan ottaa vastuun kehittymisestään, joustavuudestaan, mukautumisestaan ja sitoutumisestaan. Koska relienssi ei ole sisäsyntyinen tai pysyvä ominaisuus, on hyvä pitää mielessään, miten sitä voidaan yhteisössä kehittää.

On tutkittu, että ihmiset inhoavat menetyksen tunnetta jopa kaksinkertaisesti siihen iloon verrattuna, joka onnistumisen tunteesta muodostuu. Vastentahtoinen menettäminen on aina sellainen muutos, joka ei korvaannu henkisen hyvinvoinnin tasolla kovin helposti. Esimerkiksi työpaikan menettäminen ja uuden työn saaminen menettämisen jälkeen, eivät ole verrattavissa keskenään henkisen hyvinvoinnin skaalalla. (Vahvanen 2018, 177.) Jos työyhteisössä joku jumittuu uhrin asemaan, hänen elämästään katoaa mielekkyys ja myös työyhteisön hyvinvointi on silloin uhattuna. Koston, katkeruuden, pelon ja negatiivisuuden kierre voivat vaikuttaa monella tapaa ihmiseen, joka saattaa siten myös peilata omat tunteensa työyhteisöön, huonontaan koko yhteisön hyvinvoinnin laatua. (Hämäläinen 2007, 223.) Kun ihminen ei anna vastoinkäymisten voittaa, vaan nousee epäonnen sattuessa entistä vahvempana ylös, hän on aidosti resilientti (Ferrarello 2021).

Kun työyhteisössä on riittävästi relienssiä, voivat jopa pienet teot saada aikaan suuria muutoksia. Joskus riittää, että yksilöä tuupataan oikeaan suuntaan, joka sitten auttaa yksilöä prosessoimaan muutoksia ja muuttamaan käytöstään halutulla tavalla. Artikkelissaan "Sustainability: Game human nature" Helga Fehr-Duda ja Ernst Fehr kertovat kuinka esimerkiksi maalaamalla jalanjäljen kuvat kohti lähintä roska-astiaa, voidaan saada yksilö helpommin viemään roskat oikeaan paikkaan. Yksilö siis sopeutuu ympäristön muutoksiin helpommin

hienovaraisen vaikuttamisen kautta. (Fehr-Duda & Fehr, 2016.) Hienovaraisella vaikuttamisella voidaan siis saada työyhteisö helpommin sopeutumaan esimerkiksi organisaatio- tai henkilöstö muutoksiin.

## 4 Visuaalinen viestintä työyhteisössä

### 4.1 Vuorovaikutus ja hahmolait

Jopa noin 75 prosenttia kaikesta aivoihimme ulottuvasta tiedosta on visuaalista. Tämä visuaalinen tieto aiheuttaa aivoissamme eniten ärsykejä, jotka ohjaavat käyttäytymistämme. Omaksumme myös eniten tietoa visuaalisten ärsykkeiden kautta, jotka ovat myös tärkein lähde, johon luotamme, kun muodostamme käsityksemme todellisuudesta. Viestinnässä visuaalisten resurssien tunnustetaan olevan erittäin voimakkaita kognitiivissa ja muistissa, mutta silti ne eivät ole vain tiedon lähettäjiä, vaan ne ovat kulttuurihistorioiden tuotteita ja kognitiivisia resursseja, joita käytämme omien merkityksiemme luomiseen. (Goranson & Fagerholm 2018.) Esimerkiksi erot tekstin ja kuvan muistamisessa ovat huomattavia, sillä ihmiset unohtavat tekstin sisällöstä nopeasti noin puolet heti lukemisen jälkeen, mutta kuvista muistetaan jopa kolme kuvaa neljästä. Tekstistä muistetaan kahden ja puolen kuukauden jälkeen enää 20 %, kun taas kuvista jopa 60 %. (Hatva 2018, 19.)

Organisaatioissa toimintatavat perustuvat usein yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen, oppimiseen, sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Viestintä ja hyvä vuorovaikutus edellyttävät ymmärrystä, sitä että puhumme samalla kielellä ja käytämme samoja termejä. Visuaalisuus viestin välityksessä edistää oppimista, sillä se liittyy moniin toimintatapoihin. Visuaalisuudella voidaan selkeästi kuvata miten ja mitkä asiat vaikuttavat johonkin, ja miten niistä asioista muodostuu kokonaisuus. Kun asiat esitetään visuaalisesti, nopeutuu tiedon omaksuminen ja samalla tehostuu myös ketterä oppiminen. (Ojala 2018, 184–185.)

Ihmisille on luontaista tehdä johtopäätöksiä visuaalisten elementtien avulla, kuten esimerkiksi objektien sijainnista suhteessa toisiinsa. Myös värien käyttö, hahmolait ja visuaalinen vaikuttaminen ovat suuressa osassa meidän visuaalista kulttuuriamme. Outi Lammi (2019, 119) on kirjassaan; *Vaikuta visuaalisesti- laadi selkeä esitys*, ottanut kantaa siihen, kuinka hahmolakeja hyödynnetään ammattimaisessa kuvasommittelussa sekä käyttöliittymien ja verkkosivujen suunnittelussa. Hahmolakeja on Gestaltin teorian mukaan yhteensä kahdeksan;

- samankaltaisuuden laki
- läheisyyden laki
- yhteenliittymisen laki
- jatkuvuuden laki
- sulkeutuvuuden laki
- yhteisen liikkeen laki
- symmetrian laki

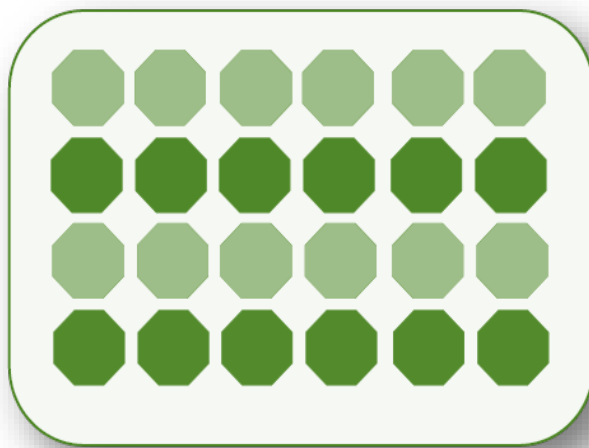
- ja valiomuotoisuuden/hyvän muodon laki.

Hahmolait pyrkivät osoittamaan ne periaatteet, joilla aivomme yhdistelevät erilaisia kokonaisuuksia. Havainnoimme koko ajan visuaalisia yksityiskohtia, ja aivomme yrittävät luoda näistä yhtenäistä kokonaiskuvaa helposti ja nopeasti. (Bradley 2014). Näistä kahdeksasta hahmolaista läheisyyden, jatkuvuuden, samankaltaisuuden ja sulkeutuvuuden lait tunnetaan hahmolakeina, joiden avulla näemme elementit usein ryhminä (Hatva 2018, 115). Ihmismieli on poikkeuksellisen hyvä täyttämään kuvan puuttuvia osia ja luomaan ääriviivoista kokonaisuuksia, tästä syystä näemme kasvoja esimerkiksi jalkakäytävien halkeamissa, tai hahmoja pilvien kuvioissa. (Chapman 2018.) Digitaalisessa viestinnässä hahmolakeja hyödynnetään ahkerasti tiedostamatta, mutta myös tietoisesti. Esimerkiksi käyttöliittymäsuunnittelussa pyritään huomioimaan miten ihmismieli käyttöliittymän hahmottaa, ja toteuttamaan suunnitelman sen mukaisesti.

Hahmolait Gestaltin teorian mukaisesti:

### **Samankaltaisuuden laki**

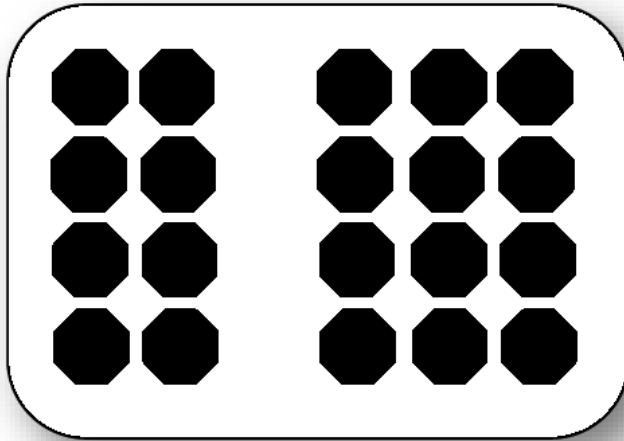
Muodoiltaan, kooltaan tai väreiltään samankaltaiset kuviot mielletään yhteenkuuluviksi. Mitä enemmän asiat muistuttavat toisiaan, sitä luultavammin ne muodostavat mielessä ryhmiä. Samanlaisuus voi näkyä muodossa, värissä tai esimerkiksi koossa.



Kuva 3. Samankaltaisuuden laki (mukailtu Bradley 2014).

### Läheisyyden laki

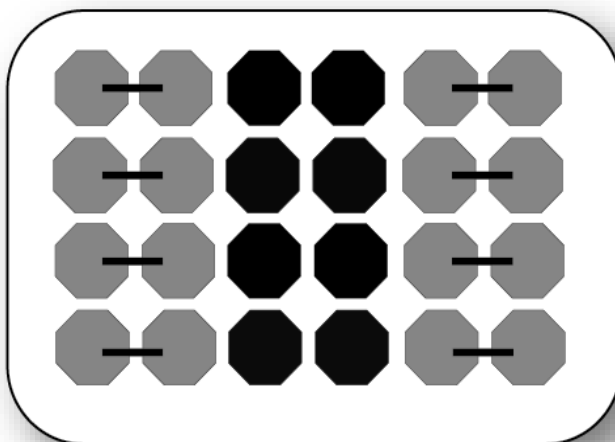
Lähekkäin sijaitsevat kuviot mielletään yhteenkuuluviksi. Läheisyys on yleensä jopa voimakkaampi tehokeino kuin samanlaisuus. Läheisyyden laki perustuu objektien etäisyysuh-teisiin, sillä mitä lähempänä objektit ovat, sitä varmemmin ne mielletään yhteneväiseksi ryh-mäksi. Objektit voivat muodostaa miellelyhtymän ryhmästä joko kosketuksen, limittymisen tai läheisyyden kautta.



Kuva 4. Läheisyyden laki (mukailtu Bradley 2014).

### Yhteenliittymisen laki

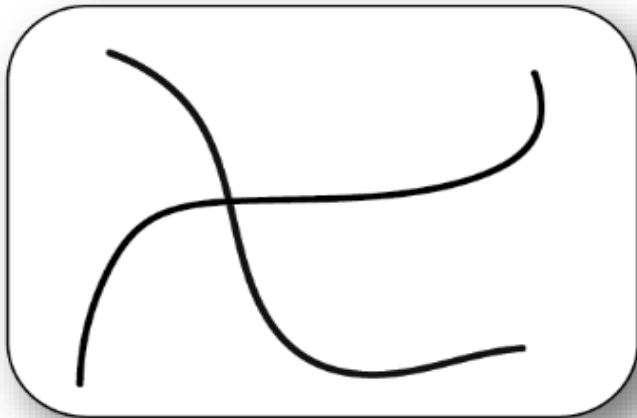
Jollakin tavalla toisissaan kiinni olevat objektit, mielletään aina samaan ryhmään kuuluviksi. Vaikka objektit ovat kiinni toisissaan, ne ovat silti selkeästi erilliset kohteet ja niiden kiinnit-tyminen voi olla hienovaraista, tai objektit voivat yhdistyä esimerkiksi värillä tai viivalla. Myös taustaväri voi olla objektit yhteen liittävä tekijä.



Kuva 5. Yhteenliittymisen laki (mukailtu Bradley 2014).

### Jatkuvuuden laki

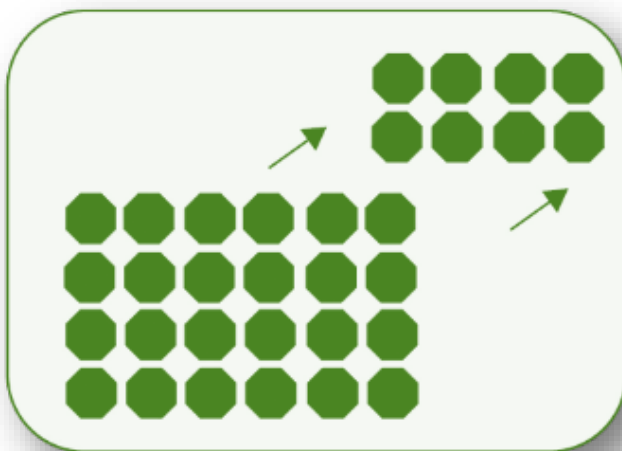
Yhteneväinen viiva koetaan kuvioksi. Jatkuvuuden laki kuvaa sitä, miten jatkuvuutta voidaan ilmaista esimerkiksi värin huomaamattomalla vaihdolla vivahteesta toiseen tai esimerkiksi rajojen jatkuvuudella, kun elementit kuuluvat samaan objektiin. Ihmissilmä seuraa katseellaan luontaisesti erilaisia viivoja, joten asettelemalla objekteja jonoon, voi saada katseen automaattisesti liikkumaan yhdestä objektista toiseen ja taas kolmanteen.



Kuva 6. Jatkuvuuden laki (mukailtu Bradley 2014).

### Yhteisen liikkeen laki

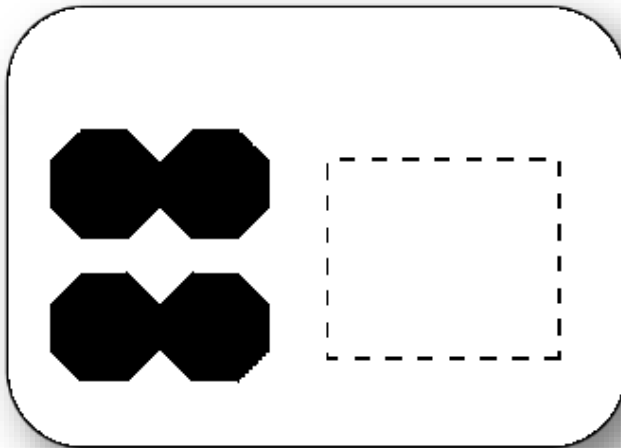
Yhdessä liikkuvat asiat kuuluvat todennäköisesti samaan ryhmään. Samaan suuntaan ja mahdollisesti myös samalla nopeudella liikkuvat objektit kuuluvat samaan ryhmään ja yksittäinen liike ei erotu samaa liikettä tekevästä joukosta.



Kuva 7. Yhteisen liikkeen laki (mukailtu Bradley 2014).

### Sulkeutuvuuden laki

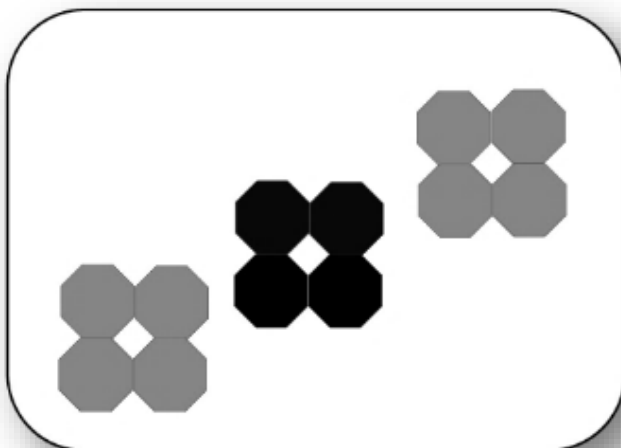
Suljettu tai lähes suljettu viiva muodostaa ihmisen mielessä kuvion, sillä lähes suljettu viiva saa katsoja mieltämään erillisen alueen kokonaisuudeksi. Mieli täyttää puuttuvat osiot kuvioista, sillä visuaaliset objektit itsessään näyttävät ikään kuin sulkevan sisäänsä jonkin alueen.



Kuva 8. Sulkeutuvuuden laki (mukailtu Bradley 2014).

### Symmetrian laki

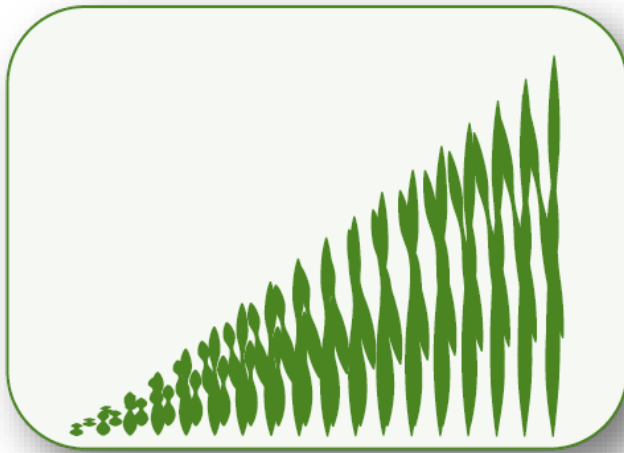
Mitä symmetrisempi kuvio objektin osista muodostuu, sitä helpommin katsoja havaitsee kohteeksi symmetrisen kuvion, eikä niitä osia, mistä kyseinen kuvio muodostuu. Mieli pyrkii yksinkertaistamaan symmetriset viivat ja kuviot yhtenäisiksi objekteiksi. Symmetrisyys miellyttää ihmisen aisteja, joten se houkuttelee kohdistamaan katseen kohti symmetristä kuviota ja kuvio joukkoa.



Kuva 9. Symmetrian laki (mukailtu Bradley 2014).

## Hyvän muodon laki

Ihmismieli pyrkii ymmärtämään kuviot ja objektit yksinkertaisina ja symmetrisinä. Ihmisellä on siis taipumus havaita yksinkertaisempia kuvioita kuin millaiseksi ne tarkemman tarkastelun jälkeen osoittautuvat. Hyvän muodon laki hyödyntää tapaa, jolla aivot käsittelevät negatiivista tilaa.



Kuva 10. Hyvän muodon laki (mukailtu Bradley 2014).

## 4.2 Visuaalisuus digitaalisessa ympäristössä

Olemme luontaisesti taipuvaisia visuaaliseen kommunikaatioon, sillä jo esihistorian varhaisessa vaiheessa ennen kirjainten syntyä, ihmiset piirsivät kuvia ja luolamaalauksia viestiäkseen ja kommunikoidakseen keskenään (Balliet 2020, 35). Digitaalisen viestinnän yksi isoimmista haasteista onkin audiovisuaalisten vihjeiden puuttuminen, joita kasvokkaisuviestinnässä olemme tottuneet käyttämään hyväksemme viestin ymmärtämiseksi (Darics 2016, 24). Digitaalisessa ympäristössä viestinnällä on omat haasteensa, mutta myös mahdollisuutensa. Kuvat ja värit esiintyvät televisio- ja tietokoneruudulla aineettomampina kuin maalattuna tai painettuna pinnalla. Suurin syy tähän on värin tuottotapa, sillä kuvaruudulle valo projisoituu suoraan epäsuoran heijastuminen sijaan. Aivomme eivät välitä, mikä tai millainen valo ärsykkeeseen tuottaa, periaatteessa kyse on enemmänkin ärsykkeeseen suhteesta ympäristöönsä. Suhteessa ympäristön valaistukseen ja väreihin on monitorin tai projisoinnin värien oltava ”luonnottoman” kirkkaita, jotta voidaan taata riittävä luminanssiero. (Arnkil 2021, 64.)

Valon lisäksi digitaalisilla laitteilla viestinnässä sommittelulla on valtava merkitys, sillä visuaalinen lukutaito on avainasemassa lähes ammatissa kuin ammatissa. Työyhteisön viestinnässä on otettava huomioon yhteisön jäsenten medialukutaito, mutta myös visuaalisen aineiston tuottaminen, joka koskettaa jo suurta osaa työväestöstä. Esimerkiksi esitysgrafiikat,

erilaiset tekstit ja kaikki digitaalinen sisältö ovat visuaalisen aineiston tuottamista, jotka vaativat taitoa ymmärtää visuaalista kommunikaatiota ja myös kykyä tuottaa visualisointeja teksti- ja numeromuotoisesta tiedosta. (Lammi 2009, 13.) Kaikki multimodaaliset elementit, kuten fontit, värit, tekstuurit ja niiden suhteet vaikuttavat suuresti viestien välittymiseen ja niiden ymmärtämiseen. Kuvien ja tekstin vuorovaikutus ja se, miten yleisö käsittelee viestejä, riippuu aina kuitenkin vastaanottavan osapuolen tulkinnasta. (Goransson & Fagerholm 2018.)

### **Hymiöt ja symbolit**

Pikaviestimien yleistymisen myötä, myös työympäristöissä on alettu käyttää enemmän kuvallisia elementtejä ilmaisemaan tunnetta tai tekstin sävyä (Golpys 2020). Yritysviestinnässä ja ammattimaisessa työympäristössä hymiöt voivat olla erittäin kiistanalainen kysymys. Digitaalisessa maailmassa jokainen hymy on osoitettava tietoisesti ja tunteiden ilmaiseminen esimerkiksi hymiön kautta, on aina strateginen valinta (Darics 2016,75, 26). Emoticonit tai hymiöt ovat symboleista, kuten välimerkeistä, koostuvia kuvia. Hymiöitä käytetään paljon ilmaisemaan tunnetta esimerkiksi tekstiviesteissä, pikaviesteissä ja sähköposteissa. (Cambridge dictionary). Emojit taas ovat itsessään digitaalisia kuvia, jotka ilmaisevat tunnetta tai ideaa, tuoden sähköiseen viestiin visuaalisen elementin (Cambridge dictionary). Hymiöiden ja emojiien käyttö on lisääntynyt 2000-luvun alusta huomattavasti, sillä digitaalisuuden kehittyminen on mahdollistanut niiden visuaalisemman ulkoasun, joka on omalta osaltaan lisännyt niiden käyttöä (Golpys 2020).

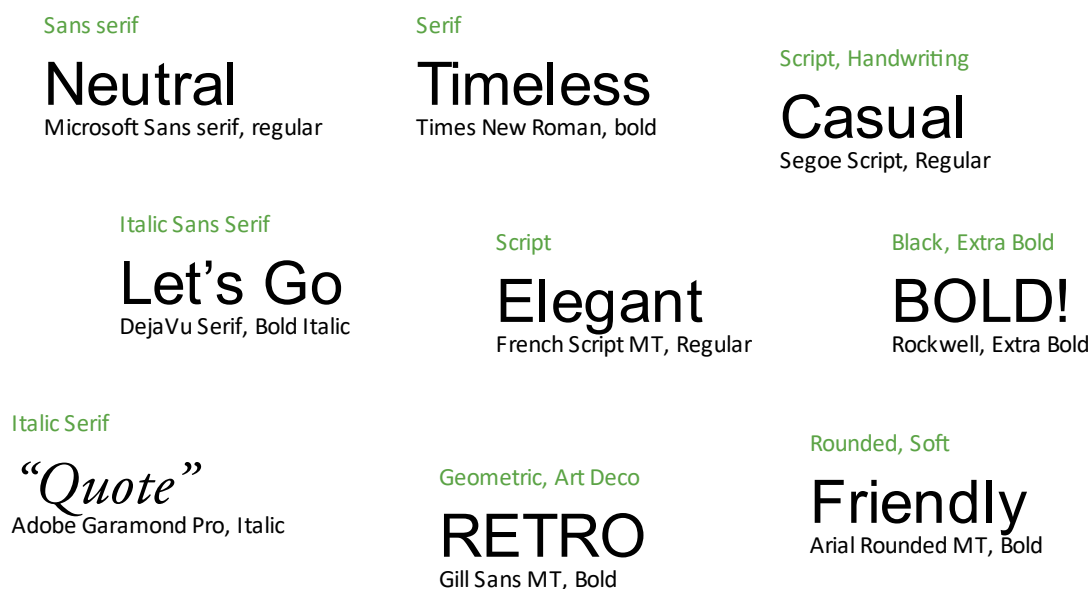
Symboleita käytetään sekä tekstin tukena että yksin, hyvä esimerkki käytetyimmistä symboleista ovat liikennemerkkit, vaaraa kuvaavat symbolit ja erilaiset opasnuolet. Erilaiset symbolit ovat avainasemassa jokapäiväisessä elämässämme, emmekä edes tiedosta sitä. Pieni kirjekuoren kuva on usein viittaus saapuneesta sähköpostista, ja kolme nuolta kolmion muodossa viittaa usein kierrättämiseen. Symbolit ja ikonit kuvaavat universaaleja merkityksiä, mutta avautuvat vain, jos ymmärrämme ne kulttuurihistoriamme kautta samalla tavalla. (Belliet 2020, 59.)

### **Teksti ja kuva**

Tekstisisällöt ja typografia ovat tärkeä osa visuaalista viestintää digitaalisilla alustoilla. Pitkissä teksteissä on erityisesti syytä kiinnittää huomiota tekstin muotoiluun, sillä tutkimusten mukaan yli 600 sanan tekstistä luemme vain 20 % (Balliet 2020, 51). Digitaalisilla alustoille viestintä painottuu usein tekstiin, ja koska tekstiä voidaan oikolukea, muokata ja tarkistella, voidaan myös mahdollisia kielioppi- tai kirjoitusvirheitä tekstissä pitää jopa tarkoituksellisina. Pikaviestien ja sähköpostien nopeus ja spontaanisuus saattavat aiheuttaa sen, että viestejä ei välttämättä enää tarkisteta ennen lähettämistä, mikä ei kuitenkaan välttämättä

häiritse kommunikaatiota, mutta voi aiheuttaa tarpeettomia ristiriitoja lähettäjän ja vastaanottajan välille. Kirjoitusvirheet voivat myös antaa viestin lähettäjistä vääränlaisen vaikutelman ja ammatillisissa yhteyksissä ne voidaan tulkita kunnioituksen, kiinnostuksen tai jopa ammattitaidon puuttumiseen. (Darics 2016, 27.)

Typografia on tekstin visuaalista muotoilua, ja hyvä typografia on auttaa tekstisisällön ymmärtämistä ja tekee tekstistä helposti lähestyttävää. Typografiaan sisältyvät mm. tekstin fontin/ fonttien valinta, tekstin asettelu ja myös tekstin kokoon vaikuttaminen ja tekstin väri (Aava & Bang 2020). Fontit viestivät muodollaan ja värillään lukijalle, jo ennen kuin hän on lukenut tekstistä sanaakaan. Siksi oikean fontin valinta voi olla ratkaisevan tärkeää viestin välittymisen kannalta (Balliet 2020, 69).



Kuva 11. Esimerkkejä erityylisten fonteista (mukaillen Balliet 2020, 72)

Fontin lisäksi myös kuvat voivat auttaa luomaan mielikuvia, joita voidaan käyttää ajattelun tukena esimerkiksi työtehtäviä suorittaessa. Ajattelu itsessään on kuvittelua ja ajatukset voivat olla eräänlaista multimediaa. (Hatva 2018, 19.) Kuvia on myös nopeampi tulkita kuin tekstiä, sillä se kiinnittää huomion nopeammin. Digitaalinen media on tuonut silmillemme myös jatkuvan kuvavirran, joten kuvan käytössä on huomioitava kuvan laadukkuus ja omaperäisyys. (Aava & Bang 2020.)

### Väri, kontrasti ja valo

Koemme värit eri tavalla, sillä värien aistiminen ja erottaminen toinen toisistaan on yksilöllistä. Väriaistimus perustuu valoon, siihen kuinka valo heijastuu katsottavasta objektista ja

kuinka silmä vastaanottaa tämän valon heijastuksen. Värien avulla voidaan tunteita, johdonmukaisuutta ja hierarkiaa, sillä väri itsessään on hyvin tehokas viestintäkeino oikein käytettynä. (Aava & Bang 2020). Värien strateginen käyttö auttaa katsojaa ymmärtämään nopeasti viestin sisällön, sillä silmämme etsivät myös väreistä kuvioita ja toistuvuutta, joiden avulla viestiä tulkitsemme. (Balliet 2020, 65).

### **Liikkuva kuva, animaatiot**

Liikkuva kuva on oivallinen apuväline, kun halutaan kertoa tarinaa ja rakentaa mielikuvia. Liike herättää mielenkiintomme jopa kuvaa paremmin, lisäksi liikkuva kuva jää helpommin ihmisten mieleen. (Aava & Bang 2020). Minuutin mittainen video voi olla jopa 1,8 miljoonan sanan arvoinen, sillä ihmisen aivot käsittelevät tekstiä ja kuvia eri tavoilla. Kirjoitettua tekstiä aivomme joutuvat prosessoimaan enemmän, kun muodostamme sanoista lauseita ja etsimme lauseelle merkityksiä. Kuvallinen sisältö ei vaadi aivoiltamme niin paljon prosessointia, vaan aivomme päättävät nopeasti kuvan merkityksen. (Balliet 2020, 39).

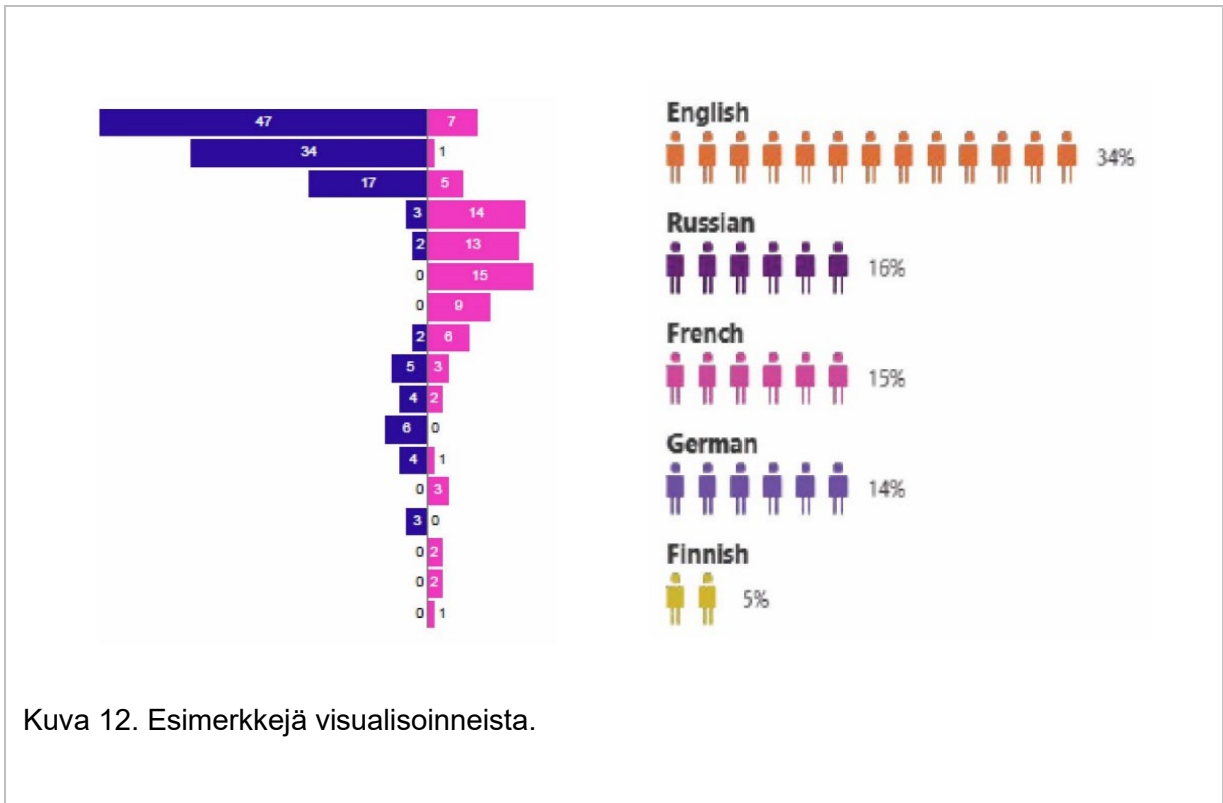
Ajatus liikkuvasta kuvasta on vanhempi, kuin varsinainen liikkuva kuva. Piirroset on pyritty herättämään eloon erilaisilla leluilla ja katselulaitteilla, varsinaiset piirrosanimaatiot saivat alkunsa 1900-luvun alkupuolella. Nykyisin tietokoneanimaatioita käytetään elokuvissa, mainoksissa ja erilaisissa infoissa. (Metka Mediakasvatuskeskus). Erilaiset animaatiot ovat keskeisessä roolissa digitaalisen viestinnän saralla, sillä animaatiot ovat kustannustehokas keino välittää viesti suurelle joukolle ihmisiä. Toisin kuin kameralla kuvattua materiaalia, animaatiota voi muokata helposti tietokoneella milloin tahansa. Liikkuvan kuvan tavoin animaatioissa kuvallinen sisältö on pääosassa, mutta animaatioissa esineet, kaaviot tai hahmot voidaan herättää henkiin helposti ja tehokkaasti. (Hautamäki 2020.)

### **Infografiikkaa ja visualisointi**

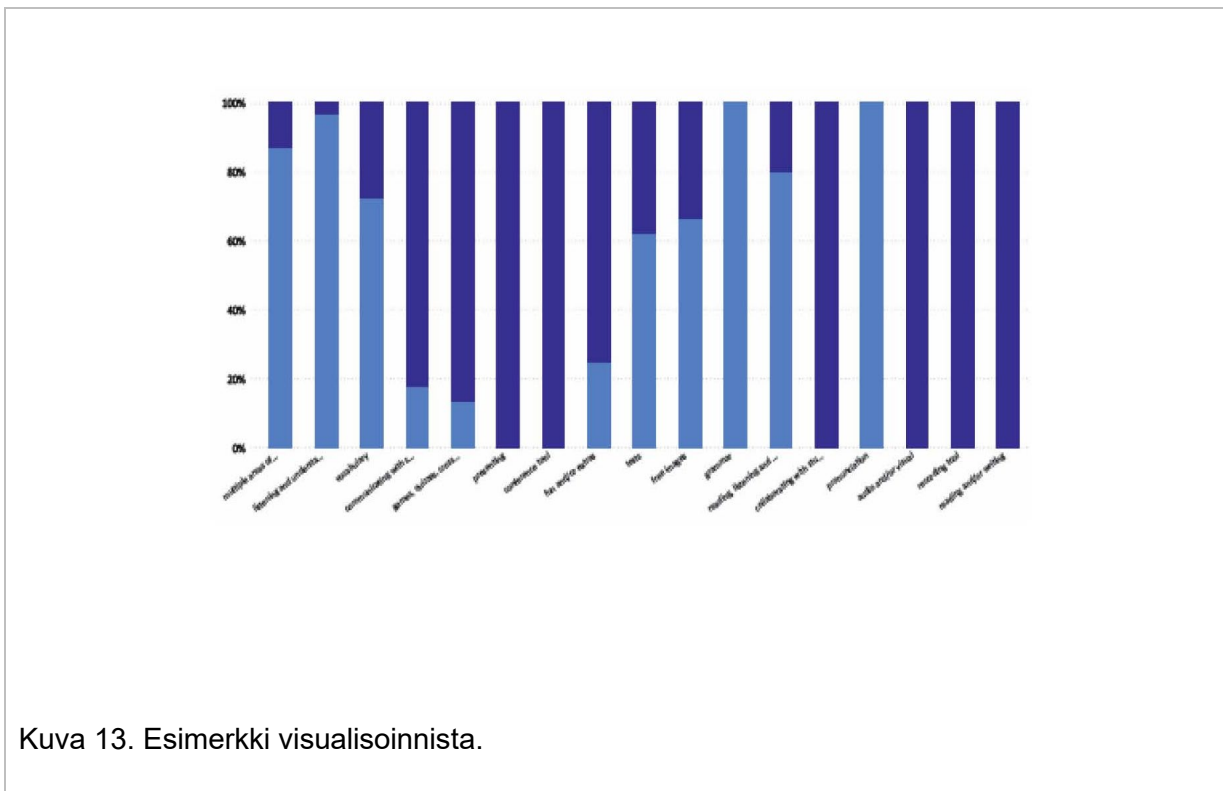
Infografiikkaa on tietojen esittäminen visuaalisesti havainnoimisen helpottamiseksi, esimerkiksi esittämällä numeerinen tieto pylväskaavioina. Elementtien tulee olla riittävän erilaisia ulkoasultaan, jotta katsoja voi tulkita niiden merkitsevän eri asioita. (Hatva 2018, 115). Viesti on helpompi saada perille yhdellä kuvalla, kuin useilla tekstisivuilla ja infografiikan avulla voidaan havainnollistaa hyvin monimutkaisia ilmiöitä grafiikan muodossa. (Aava & Bang 2020).

Tiedon visualisoinnilla pyritään esittämään tieto niin, että katsoja voi tulkita sen mahdollisimman nopeasti. Tarkoitus on antaa katsojan itse ymmärtää viestin sanoma, ei vaikuttaa hänen mielipiteeseensä. (Balliet 2020, 159). Visualisoinnilla tarkoitetaan siis tiedon muuttamista visuaaliseen muotoon, kuten esimerkiksi infografiikaksi. Infografiikan teho perustuu siihen, kuinka ihmiset hahmottavat visuaalisia malleja ja oivaltavat niiden avulla nopeasti

vaikeitakin asioita. Infografiikka on visuaalinen toteutus saatavilla olevasta informaatiosta, joka hyödyntää kuvallista tietoa ja visuaalista tarinankerrontaa. (Kanerva 2022.)



Kuva 12. Esimerkkejä visualisoinneista.



Kuva 13. Esimerkki visualisoinnista.

### 4.3 Vaikuttaminen visuaalisesti

Yksi viestinnän tavoitteista on vaikuttaminen. Digitaalisessa viestinnässä vaikuttamisen keinot painottuvat paljon visuaaliseen vaikuttamiseen. Ja vaikka värien käytöllä on enemmän esteettiset tavoitteet, värejä käytetään yleisesti myös tehostamaan viestintää (Lammi 2009, 66.) Värit voivat myös asiayhteydestä tai kulttuuriympäristöstä riippuen saada aivan erilaisia merkityksiä (Arnkil 2021, 152.) Digitaalisessa maailmassakaan värivalinnat eivät ole yhden- tekeviä. Huonosti valitut väriyhdistelmät saattavat jopa estää viestin välittymisen, ja kun värivalintoja tehdään, tulisi aina huomioida mille kohderyhmälle viesti on suunnattu. Esimerkiksi työyhteisöviestinnässä tulee huomioida myös edustetun organisaation visuaalinen ilme ja ulkoasu, sillä vaikka viestintä tapahtuu vain sisäisesti, tulee muistaa, että värit vaikuttavat voimakkaasti ihmiseen. (Lammi 2009, 66.) Digitaalisessa ympäristössä esitysmateriaalin ja sen visuaalisen ilmeen merkitys entisestään korostuu. Me emme vain kommunikoi visuaalisesti, me myös ajattelemme visuaalisesti. Kun viestimme tekstin avulla, joudumme prosessoimaan ilmaistuja sanoja enemmän, kuin pelkkää kuvalla ilmaistua sisältöä. (Balliet 2020, 39.)

Kuvalla on tulkittu olevan neljä päätehtävää: havainnon rikastuttaminen, sen ohjaaminen, sanallisen materiaalin organisointi ja ymmärtämisen helpottaminen (Hatva 2018, 60). Myös median painoarvo on siirtynyt voimakkaasti kuvallisen ilmaisun suuntaan ja nopeasti liikkuva pintapuolinen tieto on vaikuttanut koko poliittiseen järjestelmäämme muuttaen myös yhteiskunnallista keskustelukulttuuria, mikä taas heijastuu myös organisaatioihin ja niiden työntekijöihin (Vahvanen 2018, 79). Digitaalisissa ympäristöissä käytetään sekä visuaalista, että verbaalista viestintää, mutta näistä kahdesta visuaalisuus kantaa merkityksiä hyvin eri tavoin, ja kuvaa onkin syytä käyttää tiedon monipuolistamiseen (Hatva 2018, 101). Viestintä itsessään on hyvin sattumanvarainen tapahtuma, sillä viestin vastaanottaja tulkitsee viestin aina oman elämänkokemuksen ja tietonsa pohjalta. Viestintä ei ole suoraviivainen, hallittavissa oleva prosessi. Viestin vastaanottajat saattavat ymmärtää saman viestin hyvin eri tavalla antaen viestille aivan erilaisia merkityksiä. (Juholin 2016, 32.)

Teksti ja kuva eroavat toisistaan viestin ilmaisijoina, sillä lauseita ei voi lukea tai puhua yhtä aikaa. Kirjoitettu teksti käsitellään sarjoina, lause lauseen perässä ja kirjain kirjaimelta. Kuvat taas voidaan tulkita suoraan ja niitä voidaan tulkita yhtä aikaa. Kuvallisesta esityksestä voidaan tulkita helposti suhteet sen muihin osiin, mitä ei verbaalisesta esityksestä pystytä aina havainnoimaan. Viestinnässä tehokkainta onkin näiden kahden kanavan yhdistäminen, se mahdollistaa tiedonvälityksen laajemmin, kun kuvan sisältöä voidaan selkiyttää tekstillä ja tekstiä voidaan konkretisoida kuvamateriaalilla. (Hatva 2018, 95.) Viestin ymmärtäminen esitystavasta riippumatta on usein viestijän vastuulla, mutta vika saattaa löytyä

myös viestin vastaanottajasta. Luottamuksen puutetta, asennetta tai yksittäisiä tilannetekijöitä on vaikea muuttaa ja toisinaan viestin vastaanottaja haluaa omista syistäään ja tarkoituseristäään ymmärtää viestin väärin. Oli viesti esitetty kuinka taitavasti vain visuaalisia ja verbaalisia keinoja käyttäen. (Kankaanpää ym. 2021, 85.)

#### 4.3.1 Värien symboliikka

Värisymboliikkaa on tutkittu kautta historian, ja usein oletetaan, että tietyt värit symboloisivat kaikissa tilanteissa aina samoja vakiintuneita asioita. Värit ja väriyhdistelmät, kuitenkin saattavat merkitä täysin eri asioita eri merkityksissä ja kulttuuriympäristöissä. Itä- ja länsimaiset kulttuurit eroavat värien symboliikan, mutta myös muodon ja hahmon merkitysten tulkinnaissa ja käytössä. Värien symboliset merkitykset on syytä tiedostaa ja graafisessa viestinnässä etenkin, kun on tarkoitus ohjata, opastaa tai jäsentää tietoa. Viestiä voidaan tehostaa väreillä ja oikeanlaisilla graafisilla elementeillä, oikein yhdistettyinä voidaan muodostaa vahvoja, sekä nopeasti hahmottuvia signaaleja. (Arnkil 2021, 152). Länsimaisen kulttuurin värien symboliikkaa on esitelty kuvassa 14.

	Musta - ehdoton, synkkä, sci-fi, taiteellinen.
	Ruskea - konservatiivinen, sosiaalinen, tunnollinen, turvallinen.
	Punainen - aktiivinen, päällekkävyä, jännittävä.
	Oranssi - positiivinen, energinen, raikas.
	Keltainen - lämmin, myönteinen, eloisa.
	Vihreä - pirteä, rauhallinen, harmoninen.
	Sininen - etäinen, rauhoittava, viileä.
	Violetti - arvokas, henkinen, mystinen.
	Harmaa - itsenäinen, neutraali, yhdenmukainen.
	Valkoinen - puhdas, ylellinen.

Kuva 14. Värisymboliikka (Mukaillen Lammi 2009, 74)

Värit ovat myös digitaalisessa ympäristössä usein se houkutin, jolla katsoja saadaan kiinnostumaan sisällöstä. Kokemus väreistä on kuitenkin henkilökohtainen, joten värit voidaan myös nähdä eri tavoilla. Kuvituksen ja tekstin värimaailmat on hyvä sovittaa yhteen viestin sisällön ja sanoman kanssa, sillä niiden muodostamat mielikuvat tukevat viestin perille menemistä. Värit voivat vaikuttaa ihmisiin fyysisesti ja henkisesti, sillä esimerkiksi vihreän värin on tutkittu rauhoittavan kehoa ja mieltä, kun taas punainen väri saattaa kiihdyttää jopa sydämen sykettä. (Oksanen 2018).

#### 4.3.2 Visuaalisuus työympäristössä

Kun asioita ilmaistaan visuaalisesti, pystytään tekstiä paremmin kuvaamaan konkreettisia asioita kuten värejä, muotoja tai sijaintia. Myös tiedonkäsittely voi nopeutua huomattavasti, kun käytetään visuaalista viestintää. (Hatva 2018, 101.) Viestinnän kehittämisessä suurimpia haasteita ovat tottumukset. Teknologiaa ja hitaita yhteyksiä on helppo syyttää, mutta ihmisten totutut käytöstavat- ja mallit ovat usein teknologiaa pahempia hidasteita, sillä jos ajattelemme että esimerkiksi palaverin on oltava mahdollisimman tehokas, totumuksen voima ohjaa meitä aidon dialogin sijasta kertomaan asiat kuvitellun tehokkaasti monologi, monologin perään (Kankaanpää ym. 2021, 125.)

Myös tiedon vertailu on helpompaa, kun materiaali on visuaalisessa muodossa. Graafisesta esityksestä puhutaan, kun kuvio, trendi tai muu esiteltävä asia havainnollistetaan niin, että vertailu voidaan suorittaa visuaalisesti. Lisäksi myös tiedon omaksuminen on graafisen esityksen pohjalta nopeampaa. Graafista puhutaan, kun kuvataan numeroiden välisiä suhteita visuaalisesti, esimerkiksi pylväskaavion avulla. Graafi on informaation organisointia, jonka tavoitteena on ennen kaikkea selkeys ja hyvä sisältö. Graafin ei tarvitse olla kaunis saavuttaakseen tavoitteensa, mutta se on etu. Kun graafisen esityksen visuaalinen merkitys opitaan ja ymmärretään lähes automaattisesti, voidaan puhua hyvästä graafisesta esityksestä. (Hatva 2018, 113–114.)

## 5 Datat hallinta työympäristössä

### 5.1 Organisaation sisäinen tieto

Kerättyä tietoa, kuten faktoja ja lukuja, joita on kerätty tutkittavaksi ja käytettäväksi päätöksenteon tukena kutsutaan dataksi. Data käsitetään usein erityisesti digitaalisessa muodossa olevana tietona, vaikka kaikki tallennettava ja kerättävä tieto itsessään on dataa. Datat käsittely ja analysointi vaatii kriittistä otetta ja taitoa, sillä parhaimmillaankin data voi antaa vain suppean ja paikoin myös vääristyneen kuvan todellisuudesta. (Cambridge dictionary; Sund 2019.) Organisaatioiden toimintaympäristöt elävät jatkuvassa muutoksessa ja muutokset aiheuttavat organisaatioille koko ajan uudenlaisia vaatimuksia, jotta nykytilanteeseen voitaisiin sopeutua mahdollisimman hyvin. Hyvin usein muutokset kohdistuvat nyt dataan: sen keräämiseen, käsittelyyn, sekä hyödyntämiseen eli kokonaisvaltaiseen tiedonhallintaan. Erilaiset hallinnolliset järjestelmät ovat siirtyneet tai siirtymässä pilvipohjaisiksi, joten organisaatioiden pitää myös tämän seurauksena omaksua uudet toimintamallit ja myös erilaiset tiedonhallintamallit. Yhä enemmän kaikessa organisaation datassa pyritään pilvipalveluiden käyttöön ja hyödyntämiseen, sillä niiden suurin etu on paikka- ja laite riippumaton tapa käsitellä tietoa. (Haapala & Masala 2021.) Informoinnista on myös muodostunut entistä merkityksellisempää datan keräämisen ja hallinnan kannalta. Informoinnin avulla kaikki asianomaiset saavat tarvitsemansa tiedon ja pysyvät ajan tasalla yhteisestä toiminnasta. Informoinnin rooli voi olla jopa entistä merkityksellisempää digitalisaation muovaamilla uusilla viestintäkanavilla, joilla viestien välittäminen on entistä helpompaa. Viestien välittämisen nopeus ja helppous kuitenkin tuovat mukanaan vaaran siitä, että tiedon yllärtä johtaa lopulta viestinnän tehottomuuteen. (Juholin 2016, 40; Sund 2019.)

Organisaatioilla on itsellään runsaasti tietoa, joka liittyy heidän verkostoihinsa, asiakkuuksiinsa ja työyhteisöön itseensä. Organisaatioiden on kyettävä toimimaan valtaviin tietomäärien kanssa, jotka tulevat kasvamaan digitalisaation avulla vielä entisestään. Organisaatioiden myös kannattaa opetella hyödyntämään tätä kerääntyvää dataa, mikä tekee sen hallinnasta entistä tärkeämpää. Koska meillä on tarve analysoida tietoa tehokkaasti, pitää sitä myös kyetä omaksumaan koko ajan nopeammin (Sund 2019). Harmillisen usein tiedot kuitenkin sijaitsevat hajautetusti eri työasemilla, satunnaisilla lapuilla papereissa, eri arkistoissa, eri tietojärjestelmissä ja eri ohjelmistoissa. Tieto on siis sirpaloitunutta ja vaikeasti hallittavaa, mikä vaikuttaa suoraan arjen toimintaa, päätösten tekoon ja estää tarkan ja oikean kokonaiskuvan muodostumisen. Tiedon sirpaloitumisella voi olla tuhoisia vaikutuksia liiketoimintaan, koska tarvittava tieto ei ole helposti löydettävissä eikä hallittavissa, ei liiketoiminta saa siitä irti kaikkea potentiaalista hyötyä. (Ahtokivi 2019.)

Organisaatioille siis kerääntyy paljon dataa, mutta ilman suunnitelmaa ja käyttötarkoitusta data voi olla iso kustannus. Kaikki data voidaan muuntaa informaatioksi. Informaatio eli tieto itsessään muodostetaan datasta yleensä analysoimalla. Myös datasta muodostettu informaatio voi olla vastaanottajakeskeistä, eli se on sidoksissa vastaanottajaansa, jonka kyky käsitellä saamaansa informaatiota voi joskus olla rajallinen. (Juholin 2016, 40.) Dataa tulee siis aina analysoida ja jalostaa, jotta se voidaan hyödyntää palvelemaan organisaatioita ja myös sen asiakasta. Uudet innovaatiot ja palvelut tulee suunnitella läpinäkyviksi datan käytön suhteen, sillä datan käsittelyn läpinäkyvyys auttaa lisäämään luottamusta organisaatioita kohtaan. Sidosryhmät, työntekijät ja asiakkaat arvostavat läpinäkyvyyttä datan hyödyntämisessä, sillä se osoittaa organisaation olevan vastuullinen toimija omalla kentällään ja se myös auttaa tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä esimerkiksi tietoturvasa. (Sitra 2020b, 13.)

## 5.2 Datan kerääminen ja hyödyntäminen

Digitaalisuudella nähdään olevan lähes rajattomasti mahdollisuuksia työn tehostamiseen ja koko ajan kehittyvä tekoäly auttaa mahdollisuuksien luomisessa. Datan kerääminen eri järjestelmistä voi olla myös helppoa, mutta että se saataisiin järkevään, ymmärrettävään ja visuaaliseen muotoon vaatii osaamista ja työtä. Data ei kuitenkaan kulu käytettäessä, vaan se voidaan jalostaa käyttöön aina uudestaan uuden käyttötarkoituksen myötä (Häkämies & Wäyrynen 2021).

Datan laatu on oleellinen asia, kun halutaan alkaa keräämään dataa. On arvioitu, että vain noin kolmannes datahankkeista onnistuu, koska yrityksissä käsitellään niin paljon huonolaatuista dataa. Uusiin alkaviin datahankkeisiin investoidaan paljon resursseja, joten toivottavaa olisi, etteivät ne kaatuisi huonoon dataan. Ennen digitalisaatioloikkaan ryhtymistä yritysten tulisikin laajasti pohtia datan kokonaisvaltaista merkitystä yrityksen toiminnan eri prosesseissa, ja miten siitä voidaan eri osa-alueilla hyötyä. (Haapala & Masala 2021). Dataa tulee hyödyntää vastuullisesti ja huolehtia siitä, että tietoturva ja yksityisyys pystytään takaamaan. Läpinäkyvä ja vastuullinen datan kerääminen varmistaa sen, että esimerkiksi käyttäjien tietoja ei kerätä vain varmuuden vuoksi, vaan keräämiselle on aina selkeät perusteet, jotka myös huomioivat yksilön tietosuojan. (Häkämies & Wäyrynen 2021.)

Datan laatu vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan sujuvuuteen ja asiakaskokemukseen, sillä laadukas data auttaa organisaatiota esimerkiksi toimimaan tehokkaammin, säästämään kuluissa, sekä parantamaan asiakastytyväisyyttä. Datan laatuun tulisi panostaa, sillä laadukas data auttaa parantamaan myös tiedon hallintaa ja tiedon löytymistä, lisäksi sen avulla prosessien toimintaa voidaan tehostaa, mikä taas synnyttää usein myös säästöjä kuluissa. Laadukas data on aukotonta, lähes virheetöntä ja ennen kaikkea käyttötarkoitukseensa

sopivaa. (Loihde advisory.) Ennen kuin datahankkeisiin ryhdytään, tarvitaan selkeä tavoite. Tulee selvittää huolellisesti se, mitä ongelmaa tai liiketoiminnan kehityksen tarvetta datahanke tulee ratkaisemaan. Organisaatiolta vaaditaan myös selkeät toimintatavat ongelmien esiin nostamiseksi, analysoimiseksi ja ratkaisemiseksi. Tämä vaatii ymmärrystä koko organisaation toiminnasta ja etenkin yhteisiä, sovittuja toimintatapoja. (Väre 2017.)

Usein puutteet tiedonhallintamallissa, datan laadussa tai sen eheydessä ovat keskeisiä pullokauloja datahankkeiden ja dataprojektien onnistumiselle. Tiedonhallinta on haaste myös kunnille. Kuntaliitto on toteuttanut viimeisimmän tietotekniikkakartoituksensa 2018, jossa kuntien edustajat näkivät ongelmina mm. määrärahojen puutteen, tietojärjestelmien yhteen toimimattomuuden, sekä kokonaisuusien hallinnan ja suunnittelun puutteen. Näitä kaikkia haasteita yhdistää datajohdannaisuus, jonka ratkaisu helpottaisi myös kuntien digitaalista toimintavarmuutta. (Hyvärinen & Parviainen 2018, 46–48.) Usein myös dataa hyödyntävään kehitystyöhön ryhtyessä lähdetään kerralla liian suureen projektiin, kun projektin eri osaluokkia ei hahmoteta. Projektit kasvavat äkkiä liian suuriksi ja niillä pyritään ratkaisemaan kaikki ongelmat yhdellä kertaa. Tällaiseen projektiin sidotaan hirveä määrä resursseja, mutta tuloksia saatetaankin saada vasta pitkä ajan kuluttua. Projektin alussa olisikin hyvä kartoittaa kaikki eri osapuolet, osa-alueet ja dataa tuottavat ja hyödyntävät järjestelmät ja tahot, jotta projekti saataisiin rajattua mahdollisimman tehokkaaksi. (Laatikainen & Loukola 2019.)

Data on nykyaikaisen liiketoiminnan pyörittämisen edellytys ja toimii liiketoiminnan tukena tai päätöksen teon apuna. Sen hallintaa ohjaavat arvot ja sen keräämisessä on viime aikoina alkanut korostua tarve lisätä keräämisen läpinäkyvyyttä. Asiakkailta ja käyttäjiltä on oikeus tietää mitä, ja mihin heistä kerättävää tietoa käytetään (Rastas 2021). Perinteinen data-analyysi pyrkii todentamaan tieteellisen tarkastelun kautta eri hypoteeseja, tilastollisin menetelmin (Jääskeläinen 2016). Tiedon keruun jälkeen data analysoidaan ja muutetaan tiedoksi, eli eri lähteiden data yhdistetään analysoinnissa yhdeksi selkeäksi paketiksi. Data voidaan myös visualisoida käyttäjille ymmärrettävään muotoon. Tekoälyä apuna käyttäen voidaan monia fyysisiä työsuorituksia automatisoida, esimerkiksi juuri datan keräämiseen ja käsittelyyn tekoälyä apunaan käyttämä automatisointi sopii erittäin hyvin. (Tem 2021, 16).

Data on itsessään vasta perusyksikkö, joka voi esiintyä monessa eri muodossa. Se on numeroita, tekstiä, kuvia, lukuja, eli se on kaikkea sitä, miten tieto ilmaistaan. Kun dataan liitetään merkitys, se muuttuu informaatioksi, joka taas muuttuu tiedoksi, kun sitä tulkitaan. Kun tämä informaatiota tulkitsemalla saatu tieto sidotaan ympäröivään kokonaisuuteen, saavutetaan sellaista tietämystä, jolla on merkitystä. Data yksin ei siis kerro vielä mitään,

vaan sen tulkinta ja hyödyntäminen vaatii aina asiantuntemusta. (Kananen ja Puolitaival 2019, 71.)

### 5.3 Visuaalinen data

Visuaalisuus liittyy erottamattomasti dataan, sillä sen avulla voidaan selkeästi kuvata mitkä, ja miten eri asiat vaikuttavat johonkin, ja millaisen kokonaisuuden ne muodostavat. Kun asiat esitetään visuaalisessa muodossa, tiedon omaksuminen nopeutuu ja myös oppiminen tehostuu. (Ojala 2018, 184–185.) Saamme tänä päivänä koko ajan enemmän tietoja, jotka tulevat meille äärimmäisen nopeasti ja sellaisissa määrissä, ettemme kykene niitä kaikkia mitenkään itse prosessoimaan tai edes käsittämään. Päätöksentekomme pohjaa entistä enemmän näihin tietoihin, sillä jokainen prosessi tuottaa dataa, ja tämän datan analysointi ja hyödyntäminen voisi muuttaa uusia prosesseja, liiketoimintaa ja myös viestintää tehokkaammaksi. Ilman visualisointia kyseisen datan kuvioihin ja poikkeavuuksiin piilotettujen tehottomuuksien havaitseminen on kuitenkin lähes mahdotonta. Myös tiedot, jotka eivät ole tilastollisia, kaipaavat visualisointia. Visualisoinnilla pyritään saamaan aikaan helposti ymmärrettävää tietoa, joka näyttää yhdellä vilkaisulla todellisen tilanteen kuvattavasta asiasta. (Berinato 2016.)

Pitää kuitenkin muistaa, että visualisointi on vain prosessi, työväline tiedon esittämiseen ja sen tarkoitus on tuoda esiin lukujen, numeroiden ja tekstien takana piilevä totuus, jota voidaan käyttää mielipiteiden muokkaamiseen, sekä apuna päätöksenteossa. (Berinato 2016.) Kuvan katsominen ja tulkitseminen on kulttuurisesti opittua ja kuvaa ymmärretään aina katsojan omista lähtökohdista katsottuna. Sama koskee dataa ja niistä muodostettuja esitysgrafiikoita. Dataa voidaan kuvata osuvasti lukemattomin eri tavoin tekniikan avulla, mutta jos katsoja ei osaa tulkita kuvaa oikein, onko sen kuvaaminen tarkoituksenmukaista? (Hatva 2018, 20.) Toki analysoitu data halutaan helpommin luettavaan ja esitettävään muotoon.

Ihmisaivoilla on hyvin rajoittunut kyky ymmärtää ja hahmottaa kokonaisuuksia, joten on erittäin hyödyllistä, kun vaikeasti ymmärrettävästä tekstistä tai numeroista saadaan muodostettua ymmärtämistä helpottavia kuvaajia, puukarttoja, käyriä ja erilaisia informatiivisia kuvia. Kun teksti tai luvut esitetään visuaalisessa muodossa, on niitä helpompi ja nopeampi analysoida, sekä tehdä niiden pohjalta päätöksiä. Kuvien ymmärtäminen voi tuntua itseltään selvältä, mutta kulttuurimme on opettanut meitä pienestä pitäen ymmärtämään niiden tulkitsemisen sääntöjä. Esimerkiksi kuvissa mittakaava on harvoin 1:1, mutta osaamme tulkita kuvaa oikein, kun tiedämme mitä mittakaavoista on sovittu kirjoittamattomissa säännöissä. (Hatva 2018, Sivun 59.) Dataa visualisoimalla voidaan myös löytää toistuvia kaavoja ja liiketoimintaongelmia. Parhaimmillaan yhdellä vilkaisulla datasta voi saada irti mahdolliset uhat, ennustaa myyntiä tai saada sen avulla varmuutta sopivan liiketoimintastrategian

valintaan. Visualisointi ei aina kuitenkaan ole mahdollisuus, sillä kaikkea dataa ei pysty visualisoimaan tai dataa ei yksinkertaisesti kannata visualisoida. (Hatva 2018, Sivu 61).

#### 5.4 Tehokas tiimityö ja yhteiset dokumentit

Etätöiden aikana yhteisten jaettujen dokumenttien käyttö on kasvanut huomattavasti. Tiimityö jaettujen dokumenttien kautta on helpompaa ja nopeampaa kuin esimerkiksi sähköpostin liitteenä läheteltävien tiedostoversioiden käyttö. (Ahtokivi 2019.) Silti monessa organisaatiossa ryhmätötilat- ja välineet eivät ole vielä kunnolla käytössä, vaan niiden mukanaan tuoma kulttuurimuutos on osoittautunut haasteeksi työyhteisöissä (Heikkilä 2019). Varsinkin kun työyhteisö koostuu eri tasoista tekniikan osaajista, voi haasteena työtilojen käytössä olla yhteisten toimintatapojen luominen ja sopiminen. Olisikin syytä pitää mielessä, että ryhmätötilat eivät ole vain teknisiä työvälineitä, tai osa organisaation sisäistä viestintää, vaan kyse on ennen kaikkea työyhteisön yhteisistä toimintatavoista ja siitä, miten työyhteisössä työt tehdään (Heikkilä 2019).

Yhdessä muokattavissa jaetuissakin dokumenteissa onkin otettava huomioon muutama asia, kuten se, kuka huolehtii dokumentin tietojen oikeellisuudesta ja näiden tietojen päivittämisestä. Toinen huomioitava asia on dokumenttien selkeä nimeäminen, sillä kun dokumentteja on paljon, on sillä suuri merkitys, että tiedetään jo nimen perusteella mitä dokumentti pitää sisällään. Väärin nimetty ja väärään paikkaan tallennettu tieto on yleisimpiä haasteita organisaatioissa, myös väärään kansioon tai väärään järjestelmään tallennettu tieto voi muodostua ongelmaksi, jonka seurauksena aikaa oikean tiedoston etsimiseen käytetään kohtuuttoman paljon. (Ahtokivi 2019.)

Tärkeintä on lähteä liikkeelle siitä, että organisaatiolle sovitaan tiedostojen nimeämiseen yksi yhteinen käytäntö. Tieto saadaan parhaiten käyttöön, kun organisaatiossa on toimivat tiedonhallinnan prosessit, selkeät roolit ja vastuut siitä, ketkä vastaavat tiedonhallinnasta, sen ylläpidosta ja kehittämisestä. (Muurinen 2020). Käytännössä voidaan sopia myös tiedostomuodot, joita tallentamisessa käytetään ensisijaisesti, ja tulee myös selvittää, onko eri tiedostomuodoille tarve sopia jokaiselle oma nimeämiskäytäntönsä. Nimeämiskäytäntöjen on hyvä olla myös johdonmukaisia ja selkeitä, näin työyhteisön jäsenten on helppo ymmärtää käytettävä logiikka ja toimia yhdenmukaisesti luodessaan ja tallentaessaan tiedostoja. Esimerkiksi tiedostojen päivämäärissä voidaan käyttää kansainvälistä standardia. Kansainvälisen ISO 8601 Standardin mukaisesti päivämäärät tulisi kirjoittaa tiedostojen nimiin muodossa YYYY-MM-DD, eli 10. toukokuuta 2022 kirjoitettaisiin muotoon 2022-05-10. Standardi ei vain helpota kansainvälisten rajojen yli kommunikointia, vaan se myös parantaa ohjelmistojen siirrettävyyttä, sekä helpottaa viestinnän ongelmassa organisaatioiden sisällä ja myös organisaatioiden välillä. (Gasirowski-Denis 2019.)

## 6 Kehittämishankkeen toteuttaminen

### 6.1 Kohdeorganisaatio

Digitaalinen viestintä on jatkuvasti kehittyvää ja myös vapaan sivistystyön oppilaitoksen on tärkeää pysyä mukana tässä muutoksessa. Tutkimukseni kohteena oleva kansalaisopisto on 100-prosenttisesti kaupungin omistama ja ylläpitämä. Organisaatio on osa kaupungin Sivistys- ja kulttuuripalveluita, mutta kuitenkin oma yksikkönsä kaupungin isossa organisaatiossa. Kyseisessä opistossa työskentelee lukuvuositasolla lähes 300 tuntiopettajaa ja vakituista henkilökuntaa organisaatiolla on noin 30 henkeä. Vakituinen henkilökunta koostuu hallintohenkilökunnasta, johon kuuluvat rehtori, apulaisrehtori ja sihteerit, jonka lisäksi päätoimiseen henkilökuntaan kuuluvat mm. teknikot, tiedottajat ja virkaopettajat. Sihteeripalvelut on ulkoistettu kaupungin toimesta ulkopuoliselle työnantajalle. Kansalaisopistopalvelujen lisäksi opistossa voi opiskella taiteen perusopetuksen oppimäärää eri ainealueissa. Taiteen perusopetus on tasolta toiselle etenevää, tavoitteellista opiskelua, joka on tarkoitettu ensisijaisesti lapsille ja nuorille, mutta Oulu-opisto on viime vuosina alkanut tarjoamaan myös aikuisten taiteen perusopetuksen linjoja.

Opisto järjestää myös monipuolisia kulttuuri- ja taidetapahtumia ja opiston toiminta-alue kattakin koko kaupungin. Asiakkuudet koostuvat sisäisistä ja ulkoisista asiakkuuksista, sekä erilaisista yhteistyökumppaneista. Suurin osa asiakkaista on kaupungin alueella asuvia tai työskenteleviä yksityishenkilöitä, mutta lisääntyvä etäopetus on mahdollistanut asiakkuuksien hankinnan myös laajemmalta alueelta. Vapaan sivistystyön tarkoituksena on vapaan sivistystyön lain mukaan *järjestää elinikäisen oppimisen periaatteen pohjalta yhteiskunnan eheyttä, tasa-arvoa ja aktiivista kansalaisuutta tukevaa koulutusta* (Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998 § 1).

Vapaan sivistystyön koulutukset eivät ole tutkintotavoitteisia eikä niiden sisältöjä säädellä lainsäädännössä. Opiskelemaan voi tulla jokainen, joka on aiheesta kiinnostunut ja haluaa oppia, sekä osallistua yhteisölliseen toimintaan.

*Vapaassa sivistystyössä korostuu omaehtoinen oppiminen, yhteisöllisyys ja osallisuus.* (Laki vapaasta sivistystyöstä (632/1998 § 1).

Kansalaisopistojen taiteen perusopetus puolestaan on tavoitteellista opiskelua, joten se poikkeaa vapaasta sivistystyöstä esimerkiksi siinä suhteessa, että taiteen perusopetuksen tulee edetä opetussuunnitelman mukaisesti.

*Opetushallitus päättää taiteenaloittain taiteen perusopetuksen tavoitteista ja keskeisistä sisällöistä (opetussuunnitelman perusteet). Opetussuunnitelman perusteet voivat sisältää erilaajuisia oppimääriä. (Laki taiteen perusopetuksesta (1998/633 § 5).*

Vapaan sivistystyön rahoituksen valtionosuus on 57 prosenttia tai 65 prosenttia (Opetus ja kulttuuriministeriö 2018). Kansalaisopistot ovat yleensä kunnan omistuksessa ja ovat voittoa tavoittelemattomia oppilaitoksia, joten asiakkuuksia arvotetaan hiukan eri tavalla kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Toki osa kuluista joudutaan kattamaan asiakasmaksuilla, mutta tarjottavan koulutuksen kustannukset asiakkaille pyritään pitämään mahdollisimman pieninä, jotta kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua kansalaisopiston järjestämiin tapahtumiin, kursseihin ja muuhun järjestettyyn toimintaan.

Viestintä kuntaorganisaatiossa poikkeaa hieman muiden isojen organisaatioiden toiminnasta, sillä kuntaorganisaation viestintää ohjataan lainsäädännöllä. Lain tarkoitus on antaa hyvät ja selkeät suuntaviivat myös kunnan sisäiselle henkilöstöviestinnälle. Koska työyhteisöviestintä on sellaista toimintaa, joka koskettaa jokaista henkilöstön jäsentä, on tärkeää, että jokaisella organisaation jäsenellä hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Kunnan henkilöstö ei ole tästä poikkeus. Kuntaorganisaatiolla on pikemminkin suurempi vastuu siitä, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on valmius välittää tarvittavaa tietoa, sekä viestiä oman vastualueensa asioista muille työntekijöille, sillä jokainen organisaation jäsen on paras asiantuntija omalla alallaan, ja omassa tehtävänsä kuvassaan. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 20.)

Myös Oulu-opistossa työyhteisön jäsenet ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka toimivat paljon erilaisilla rajapinnoilla, kun kommunikoidaan verkostokumppanien tai asiakkaiden kanssa. Erityisesti näillä rajapinnoilla jokaisen työyhteisön jäsenen asenne ja osaaminen ratkaisee paljon, sekä nousee väistämättä kiinnostuksen kohteeksi. Kuntaorganisaation yksikkönä Oulu-opisto joutuu toimimaan läheisesti myös muiden kaupungin yksiköiden kanssa ja esimerkiksi tiedottajan tehtävät hoidetaan kaupungin omasta viestinnän yksiköstä. Työyhteisöä ei enää voikaan pitää pelkästään fyysisesti samassa paikassa toimivien ihmisten yhteisönä, vaan se voi olla myös osittain tai kokonaan verkossa toimiva yhteisö. Se onkin yksi suuri syy siihen, että jokaisen yhteisön jäsenen tulee hallita sujuvat viestintätaidot, niin kasvotusten kuin verkossakin. Kuten Elisa Juholin kirjoittaa kirjassaan arvioi ja paranna!;

*Yhteisön jäsenten - ei ainoastaan viestintäammattilaisten -viestintäosaaminen on noussut ensin kertaa yhdeksi osaamisalueeksi, jota pitää arvioida ja kehittää. (Juholin 2010, 26)*

Työyhteisöviestinnässä jaetaan henkilökunta yleensä kolmeen eri rooliin, esimies, työntekijä ja viestinnän asiantuntija, joista esimiehen tehtävä on varmistaa alaistensa asianmukainen ja ajankohtainen tiedonsaanti. Työntekijän rooli on hakea aktiivisesti itse häneen vaikuttavaa tietoa, mutta myös pitää muut ajan tasalla omaa työtään koskevista asioista. Viestinnän asiantuntijaksi lasketaan esimerkiksi tiedottaja, jonka tehtävänä on auttaa työyhteisöviestinnän suunnittelussa, sekä sopivien viestintävälineiden ja -käytäntöjen valinnassa. (Oulun kaupungin viestinnän käsikirja 2020). Koska viestintää ja viestintätaitoja edellytetään koko henkilöstöltä, niin johdolta, asiantuntijoilta kuin työntekijöiltäkin on luonnollista, että jokaisen viestintätaitoja myös tarvitaan ja niitä myös halutaan parantaa.

Tiedonvälitystä tapahtuu koko ajan työyhteisön sisällä erilaisissa tiimipalavereissa, kokouksissa, verkostoissa ja tapahtumissa, sekä myös vapaamuotoisemmissa kahvipöytäkeskusteluissa ja lyhyissä juttutuokiossa töiden lomassa. Onkin tärkeää ymmärtää yksittäisenkin työntekijän rooli viestinnässä, sillä jokaisella työntekijällä on vastuu jakaa tietoa. Myös tiedon välittämättä jättäminen ja passiivisuus tiedon jakamisessa, voi aiheuttaa ongelmia töiden sujumiselle, mikä voi vahingoittaa työilmapiiriä huomattavasti. Vanhan sanonnankin mukaan tieto on valtaa ja myös sen välittämättä jättäminen on vallankäyttöä. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 20.)

### 6.1.1 Strategiat

Oulu-opistolla on olemassa strategia, jota päivitetään säännöllisesti. Strategiassa sen päähuomio on aina tulevaisuudessa ja tulevaisuuden tavoitteissa. Strategiaprosessi on jatkuvasti muuttuva ja itse strategiaa on syytä päivittää säännöllisesti vastaamaan muuttuneisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Oulu-opiston nykyisessä strategiassa on asetettu tavoitteita tulevaisuuden suhteen, kuten missä opisto on vuonna 2026, mutta strategiassa ei vielä ole kunnolla huomioitu digitaalisuutta ja sen mahdollisuuksia. Digitaalisuuden lisääntymisen myötä myös strategia olisi syytä päivittää, ja myös tällä tavalla panostaa digitaalisen kehityksen kasvuun. Strategiaprosessi on toki aina haastavaa ja se vaatii paljon pitkäjänteistä työtä sekä organisaation johdolta, kuin myös kaikilta työyhteisön jäseniltä. Digitaalisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet ja vaikutukset olisi kuitenkin hyvä huomioida strategiaprosessissa jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tarvittaessa voidaan myös luoda erillinen digistrategia, mutta käytännöllisempää on sijoittaa digitaalisuus osaksi varsinaista organisaation strategiaa.

Myös viestintästrategia on tärkeä osa tulevaisuuden visiointia ja Oulu-opistolla onkin olemassa erillinen viestintästrategia, joka yhdessä varsinaisen strategian kanssa luo suunta-aviivat opiston tulevaisuudelle. Oulu-opiston viestinnän keskittyminen enemmän kaupungin viestintäyksikköön on saanut aikaan sen, että nykyinen viestintästrategia kaipaakin myös

päivitystä. Viestintästrategian sanotaan muodostuvan määrittelyistä, tavoitteista ja valinnoista, joiden avulla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa (Juholin 2016, 65). Yhtenäinen linja tavoitteista auttaa organisaatiota kehittymään ja kasvamaan oikeaan suuntaan. Strategia luo aina mielikuvia tulevaisuudesta ja auttaa hahmottamaan miten organisaation toimintaa tullaan kehittämään. Viestintästrategiaa on hyvä tarkastella yhdessä varsinaisen strategian kanssa, sillä vain niiden käsittely yhdessä luo mahdollisuuksia uudistua organisaationa. Myös viestintästrategia on mahdollista sitoa osaksi varsinaista strategiaa, mutta koska viestintää hoidetaan kaupungin viestintäyksiköstä käsin, on käytännöllisempää pitää nämä kaksi erillisinä strategioina.

### 6.1.2 Digikypsyys

Digikypsyysarvioinnin avulla voidaan hahmotella suuntaviivoja digistrategiaa ja digitalisaation huomiointia strategiaprosessissa. Digikypsyttä käsiteltiin yleisellä tasolla kohdassa 2.3 *Työympäristö ja sen digitaalisuus*. Koska digitaalisuus on iso osa nykyaikaisia työyhteisöjä, on myös Oulu-opiston digikypsyttä arvioitu VTT: digikypsyysarviointityökalulla, joka pohjaa kohdassa viiteen portaaseen; käynnistyvä, matkalla, määritelty, johdettu ja jatkuvasti uudistuva (VTT). (Kuva 1). Arvioinnissa Oulu-opisto sijoittuu pääsääntöisesti portaille matkalla ja määritelty. Arviointi tehtiin ensimmäisen kerran syksyllä 2020 ja uudestaan syksyllä 2021, ja jo yhden vuoden aikana oli tapahtunut kehitystä usealla osa-alueella. Osasyys digitaalisten työvälineiden käytön lisääntymiseen on varmasti ollut koronapandemia, sillä laajat etätyösuositukset ja kokoontumisrajoitukset ovat pakottaneet organisaatioita uusien toimintatapojen, sekä myös digitaalisten mahdollisuuksien äärelle.



Kuva 15. Kahdeksan näkökulmaa digitransformaation ja uudistumisen kyvyn arviointiin.

Oulu-opiston osalta digitalisaatio on osalla arvioitavista alueista aloitettu, mutta paljon on vielä matkaa, että digitaalinen kehitys nousisi viidennellä portaalle eli olisi jatkuvasti uudistuvaa. Digikypsyttä ja digitransformaation ja uudistumisen kykyä arvioidaan usein myös kahdeksasta eri näkökulmasta, jotka ovat osittain samoja osa-alueita, joita on tarkasteltu myös digikypsyttä arvioitaessa. Nämä näkökulmat on esitelty kuvassa 15. Digikypsyys näiden näkökulmien kautta tarkasteltuna on suurinta teknologian osalta, sillä tekniikka, laitteisto ja ohjelmistot ovat nykyaikaisia, niistä huolehditaan ja niitä päivitetään säännöllisesti. Teknologian kannoilla vahvoja osa-alueita ovat myös ihmiset ja kulttuuri, johtaminen, sekä menetelmä, tiedot ja taidot. Suurin haaste Oulu-opistolla on ekosysteemien ja yhteen toimivuuden kanssa, eikä uudistuva liiketoimintakaan kovin korkealle arvioinnissa nouse.

Oulu-opiston digikypsyttä arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että opisto on osa Oulun kaupungin organisaatiota. Isomman organisaation osana, mutta silti itsenäisesti toimivana yksikkönä Oulu-opisto joutuu huomioimaan Oulun kaupungin brändin, ohjeistuksen ja muut yleiset linjaukset myös omissa digitaalisissa palveluissaan ja niiden kehittämisessä. Esimerkiksi tietotekniset järjestelmät ovat suurimmaksi osaksi kaupungin hallinnoimia sekä ylläpitämiä, joten opiston prosessien digitaalinen kehittäminen vaatii usein hyväksynnän myös ylemmältä organisaatiotasolta.

Organisaationa Oulu-opisto on hyvin avoin muutokselle ja digitaaliselle kehitykselle, mutta ei kuitenkaan aktiivisesti aja digitalisaatiota eteenpäin. Osaksi syynä ovat resurssien puute ja kuuluminen isompaan organisaation. Kuntasektorilla digitaaliset palvelut ovat kehittyneet ehkä hitaammin kuin yksityisellä puolella, lisäksi koulutuslalla palveluiden kehitys vaatii sellaisia resursseja, joihin kuntasektorilla ei ole tällä hetkellä taloudellisesti mahdollista panostaa. Rajapintojen kunnollinen määrittely ja tiedonkulun parantaminen voisivat edistää digitaalista kehitystä, sillä nyt tieto ei liiku tarpeeksi tehokkaasti prosessien välillä.

Oulu-opistossa on käytössä Oulun kaupungin järjestelmät, joten IT-arkkitehtuuri noudattaa kaupungin linjausta. Suurimmaksi osaksi Oulun Digi hallinnoi laitteita ja vastaa myös niiden kunnossapidosta ja tietoturvasta. Kaikki käytössä olevat järjestelmät on täytynyt hyväksyttää ennen käyttöönottoa, mikä osaltaan hidastaa digitaalista ketteryyttä, mutta pitää huolen siitä, että tietoturva on kaupungin standardien mukaista. Käytössä on mm. Microsoftin O365 pilvipalvelut, kaupungin sisäiset laskutusjärjestelmät, asiakirjahallintaan suunnatut ohjelmistot, oppilashallintajärjestelmät, ostolaskutusohjelmistot, henkilötietojärjestelmät ja palkanmaksuohjelmat.

Koska Oulu-opistolla on käytössä Microsoft O365-pilvipohjaiset palvelut, työyhteisön digitaalinen viestintä painottuu yhä enemmän Microsoftin tuottamiin pilvipohjaisiin kommunikointivälineisiin kuten Outlook-sähköpostiin ja Teams-ryhmätyötiloihin.

Kaupunkiorganisaation rakenteesta johtuva jaottelu käyttäjätunnusten osalta on aiheuttanut yhteen toimivuuden ongelman, sillä opetushenkilöstöllä ja hallintohenkilöstöllä on käytännössä käytössään eri organisaation Microsoft O365- tunnukset, mikä aiheuttaa ongelmia esimerkiksi Teamsin kanssa, kun toinen käyttäjäryhmä on yhteisissä tiimeissä aina "vieras käyttäjä"- statuksella. Oulu-opiston vakituisen henkilökunnan Teams-ryhmätyötila on luotu hallintohenkilökunnan käyttämällä "ouka" puolelle, joten "eduouka" ympäristössä toimiva opetushenkilöstö joutuu käyttämään yhteistä työtilaa vieraskäyttäjänä. Teamsin käyttö on hallintohenkilökunnalle ehkä tämänkin takia luontaisempaa, ja viestiminen esimerkiksi Teams-pikaviesteillä on helppoa, koska he viettävät lähes koko työaikansa tietokoneella. Muulle henkilökunnalle tietokone ei välttämättä ole luontaisin työväline, eikä ouka ja eduouka verkkojen yhteen toimimattomuus yhtään helpota tilannetta sisäisen viestinnän osalta. Joten viestintä painottuikin edelleen enemmän puhelimeen ja sähköpostiin.

## 6.2 Kehittämisprosessin eteneminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö on prosessi, joka etenee suunnitelmallisesti eri vaiheiden kautta lopputulokseen. Kehittämistyö jaetaan monesti osiin, joiden avulla kehitystyön etenemistä seurataan, vaikka käytännössä yksikään kehittämistyö ei ole selkeästi osiin jaettavissa, eikä osien eroja välttämättä kehittämistyön aikana pystytä erottamaan toisistaan. Tutkimuksellinen kehittämishanke lähtee aina liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta, jonka jälkeen kohteeseen perehdytään käytännössä ja hankitaan siitä teoreettista tietopohjaa. Kun pohjatieto on koottuna yhteen, voidaan määrittää kehittämisen kohteena oleva ongelma ja rajata kehitystyön kulku valitsemalla sopivat menetelmät toteutusta varten. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Tässä kehittämistyössä aiheeksi valittiin työyhteisön sisäinen viestintä, koska tunnistettiin sen kehittämismahdollisuudet ja potentiaali tutkimuskohteena.

Kehittämistutkimuksessa korostuu hiukan enemmän yksityiskohtainen ongelma-analyysi, kun taas toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalista todellisuutta, eli ei ainoastaan kuvata tai selittää tapahtumaa. Muutos voi joko tapahtua tai olla tapahtumatta, mutta muutos ei välttämättä lopputuloksena ole sellainen mitä alun perin lähdettiin tavoittelemaan. (Jyrkämä.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsite voidaan ymmärtää myös väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan yhteyttä voidaan lähestyä sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen suunnasta. Lähtökohtana kuitenkin on aina käytännön ongelmat ja niiden ratkaiseminen. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)

Kehittämistutkimuksen sijasta voidaan myös puhua kehittävästä tutkimuksesta, sillä siinä teoreettista tietoa tuotetaan käytännön kehittämissuhteiden yhteydessä, ja ajattelun loogikka kulkee tutkimuksellista kysymyksenasetteluiden mukaisesti, mutta kuitenkin

tiedeyhteisön tarpeen mukaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 21.) Kehittävän tutkimuksen lisäksi voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tiedon tuotanto tapahtuu aidossa käytännön toimintaympäristössä, ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat tässä apuna. Tässä voidaan korostaa kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta, jolloin pääpaino on sanalla kehittämistoiminta, mutta siinä hyödynnetään myös tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen, 2009, 22).

### 6.3 Aineiston hankinta

Kehittämishankkeessa aiheeseen perehdytään aineiston avulla, jota hankitaan organisaation sisältä. Organisaatio on itsessään paras kanava, kun hahmotetaan sen sisäisiä viestinnällisiä ongelmia. Aineistoa tutkimuksessa hankittiin vakituiselle henkilökunnalle suunnatulla kyselyllä, jota vielä täydennettiin teema haastatteluilla, jossa kysymykset oli aseteltu avoimeen muotoon. Avoimilla haastatteluilla saadaan kerättyä henkilökunnalta sellaista tietoa, joka auttaa syventämään viestintätarpeiden määrittämistä. Kyselyä ja haastatteluja myös täydennetään havainnoimalla nykyisiä, jo toimivia ratkaisuja. Kysely- ja haastattelukysymysten tarkka ja harkittu valinta ovat avainasemassa tutkimuksen kannalta, sillä niiden avulla saatu aineisto antaa suuntaviivat kehittämisen lopputulokselle. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan suhde on monimuotoinen, sillä työelämän kehityksessä usein tarvitaan varsin yksityiskohtaista ongelma-analyysiä tietystä aiheesta.

Teemahaastatteluissa aiheet ja teemat määritellään organisaation tarpeista ja teemahaastatteluja pidetään yleisesti yleensä laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus toimii myös hyvin itsenäisenä tutkimuksena ja sen voi tehdä joko ennen tai jälkeen määrällistä tutkimusta. Kun määrällinen tutkimus tehdään etukäteen, voidaan sen avulla saada ideoita määrällisen tutkimuksen sisältöihin, kun se tehdään laadullisen tutkimuksen jälkeen, se antaa lisätietoa laadullisen tutkimuksen tulosten ymmärtämiseen. (Juholin 2010, 94.) Kehittämishankkeen toteuttaminen, tulosten julkistaminen ja lopulta koko prosessin ja lopputuloksen arviointi saattaa olla aikaa vievin vaihe kehittämistyössä, sillä koska kehittämistyön tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään, on aikaa ja resursseja viisasta suunnata prosessin loppuvaiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 24.)

#### 6.3.1 Kysely

Kyselyn avulla saadaan tarvittaessa nopeasti laaja tutkimusaineisto, ja sen etuna onkin menetelmän tehokkuus. Kysely on pääasiassa määrällinen tutkimusmenetelmä ja sen avulla pyritään usein kuvailemaan ja selittämään tutkimuskohdetta. Lähtötilanteen selvittämiseen kysely on oivallinen työväline, sillä sen avulla saadaan kuvailtua mistä tilanteesta ongelmaa

lähdetään ratkaisemaan. (Ojasalo ym. 2014, 40, 121–122.) Kehittämishankkeen osana toteutettiin vakitukselle henkilöstölle, eli päätoimisille opettajille, hallintohenkilökunnalle, sekä teknisille työntekijöille suunnattu sähköinen kyselylomake, jonka avulla haluttiin selvittää työyhteisöviestinnän nykytilanne ja sen mahdolliset ongelmat. Määräaikaiset tuntiopettajat jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska haluttiin kerätä tietoa erityisesti vakituisen henkilökunnan digitaalisuuden tasosta, sekä kokemuksista, ja nostaa esiin mahdollisia kehitystarpeita tämän ydinjoukon sisältä.

Lomakkeesta haluttiin tehdä sellainen, että siihen vastaaminen olisi mahdollisimman anonyymia, joten sitä suunniteltaessa otettiin huomioon, ettei siihen varsinaisesti sisällynyt avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen (Liite 1) sisällytettiin vain sellaiset kysymykset, joita tarvittiin kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseen ja kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksiselitteisinä ymmärtää. (Ojasalo ym. 2014, 130–132.) Kyselyssä käsiteltävät avain teemat olivat:

1. Työyhteisön viestintä
2. Viestintäkanavat ja niiden käyttö organisaatiossa
3. Digitaalisuus viestinnässä
4. Digitaalisen viestinnän visuaalisuus
5. Tiedonkulku- ja hallinta

Kysely luotiin Microsoft Forms- työkalulla ja se oli vastaajien täytettävissä kaksi täyttä viikkoa. Linkki kyselyyn lähetettiin saateviestin kanssa sähköpostitse 27.9.2021 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin sunnuntaihin 10.10.2021 asti, eli yhteensä kaksi viikkoa. Kohderyhmälle lähetettiin vielä muistutus vastaamisesta vastausajan puolivälissä, joka nostikin vastausprosenttia. Kysely lähetettiin 39 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 19, vastausprosentiksi saatiin siis 48,72 %, mikä on varsin hyvä prosenttiosuus lomakemuotoiselle kyselylle, joissa vastausprosentit jäävät usein varsin mataliksi.

### 6.3.2 Teemahaastattelut

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on aina uniikki tapahtuma, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa sanallisessa vuorovaikutuksessa. Haastatteluiden etuina on se, että vastaajat saadaan helpommin mukaan tutkimukseen ja heihin voi ottaa myös myöhemmin uudelleen yhteyttä, jos mieleen tulee lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen. Teemahaastatteluiden osallistumisprosentti tässä tutkimuksessa oli 100 %, sillä kaikki kymmenen haastattelukutsun saanut osallistui tutkimukseen. Haastatteluun kutsuttiin eri ainealueiden vastuuopettajia, sekä hallinnon henkilökuntaa, mukaan lukien rehtori ja apulaisrehtori. Haastatteluista seitsemän oli yksilöhaastatteluita, joiden lisäksi pidettiin yksi ryhmähaastattelu kolmelle hengelle.

Haastattelut järjestettiin syys-lokakuussa 2021 ja suurin osa pidettiin Teamsin välityksellä, joka myös mahdollisti haastatteluiden tallentamisen sujuvasti. Muutama haastattelu pidettiin kasvotusten, mutta myös nämä haastattelut tallennettiin tasalaatuisen haastattelumateriaalin takaamiseksi. Haastatteluissa keskityttiin keskustelemaan työyhteisön viestinnän nykytilasta, mahdollisista haasteista, sekä tulevaisuuden toiveista ja mahdollisuuksista digitaalisuuden näkökulmasta katsottuna.

Ennen haastatteluja jokainen haastateltava sai kutsun mukana tiedoksi haastattelun teemat, jotta haastateltavien olisi helpompi valmistautua haastatteluun ja että keskustelusta tulisi sujuvampaa, kun aihealueeseen olisi ennalta tutustuttu edes pintapuolisesti. Teema-haastatteluissa pohja on ennalta määritellyissä teemoissa, mutta keskustelun kautta ohjautuva haastattelu elää hiukan aina jokaisen haastateltavan kohdalla. Kysymykset eivät siis esiinny haastatteluissa täysin samoilla sanoilla tai samassa järjestyksessä, sillä vastaajia ei haluta ohjata liikaa. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi haastatteluun valitut teemat, jotka olivat samat teemat, joita myös henkilöstölle lähetetty kyselytutkimus käsitteli. Teemahaastatteluissa näihin samoihin aihealueisiin vain paneuduttiin syvällisemmin. Tavallaan kysely itsessään oli jo orientoinut haastateltavat aiheeseen, eikä aihepiirin avainkäsitteitä tarvinnut erikseen kerrata, kun pohjalla oli jo aihealueisiin tutustumista. Teemoina siis olivat edelleen jo kyselyssä esiin tulleet aiheet:

1. Työyhteisön viestintä
2. Viestintäkanavat ja niiden käyttö organisaatiossa
3. Digitaalisuus viestinnässä
4. Digitaalisen viestinnän visuaalisuus
5. Tiedonkulku- ja hallinta

Keskustelu eteni haastatteluissa teemojen pohjalta ja haastattelutilanne pidettiin puolistrukturoituna. Haastatteluissa teemojen kysymykset saattoivat vaihdella sen mukaan missä työtehtävässä haastateltava työskenteli ja millainen tietopohja vastaajalla asiasta oli hallussa. Osa haastateltavista oli varsin hyvin perillä digitaalisuuden tuomista mahdollisuuksista, kun taas osalle digitaalisuus ei välttämättä ollut vielä työtehtävien kannalta ollut niin paljon esillä.

### 6.3.3 Havainnointi

Havainnointi on tutkimusmenetelmänä varsin yleinen. Havainnointia käytetään usein haastattelun lisänä tai tukena. Havainnoinnin etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan saada sellaista tietoa yksilön, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta, jota ei muuten välttämättä saataisi. Havainnoinnin tuottama tieto on suoraa, ja menetelmänä havainnointi sopii hyvin

laadullisen tutkimuksen menetelmäksi, erityisesti silloin kun halutaan tietoa, jota tutkittavat eivät mielellään halua jakaa tutkijan kanssa. Vuorovaikutuksen tutkimiseen havainnointi sopii erinomaisesti, sillä se mahdollistaa pääsyn tutkittavan kohteen luonnolliseen ympäristöön. (Hirsjärvi ym. 2004, 201–203.)

Havainnoinnilla voidaan tutkia tapahtumia, käyttäytymistä tai fyysisiä kohteita, se voidaan myös jakaa osallistuvaan ja suoraan havainnointiin. Suora havainnointi on ei-osallistuvaa ja tutkija pitääytyy havainnoitsijan roolissa, kun taas osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla itsellään on aktiivinen rooli toiminnassa, jota tutkitaan. Tässä tutkimuksessa havainnoitiin osallistuvasti, mikä osaltaan aiheutti sen riskin, että havainnoitsija näin heikentää tutkimuksen objektiivisuutta. Lisäksi jos havaintojen tallentaminen ei onnistu välittömästi, on havainnoitsijan luotettava omaan muistiinsa, jolloin kaikki havainnoitu ei välttämättä tallennu oikein. Pahimmissa tapauksissa tutkijan luottaessa omaan muistiinsa, voivat havainnoinnin tulokset jopa vääristyä, siksi olisikin aina parasta saada tilanteet tallennettua välittömästi (Hirsjärvi ym. 2004, 202–203). Havainnoinnin tilanteina toimivat erityisesti vakituisen henkilökunnan yhteiset palaverit, sekä tilanteet, joissa useampi henkilöstön jäsen oli läsnä. Etätyösuositusten vuoksi havainnointi painottui palavereiden osalta usein Teams-kokouksiin, joka olikin digitaalisena ympäristönä tämän kehittämistutkimuksen kannalta erittäin sopiva havainnointi ympäristö.

## 7 Aineiston käsittely ja johtopäätökset

### 7.1 Aineiston käsittely

Analysointi voidaan jakaa kolmeen tavoitteeseen: aineisto tulee järjestää yhtenäiseen muotoon, sitä tulee analysoida, ja saatuja havaintoja ja löydöksiä pitää tulkita. Aineiston muuntaminen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi voi muodostua haasteelliseksi, ja vaarana voi olla, että tutkimusaineisto menettää muunnoksessa rikkautensa. (Eriksson & Koistinen 2014, 33) Kun analysoidaan laadullisen tutkimuksen tutkimusmateriaalia, ei käytettävissä ole määrällisen tutkimusaineiston käsittelyyn tarkoitettuja analysointityökaluja. Laadullisen tutkimusaineiston käsittelyssä pyritään tiivistämään kaikki oleellinen aineistosta saatava materiaali selkeäksi kokonaisuudeksi. Aineistoa peilataan tutkimuskysymyksiin teemoittain etsien erilaisia yksiköitä, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen analysointi pitää sisällään viisi vaihetta, joista ensimmäisessä kerätään aineisto, jota analysoidaan. Toisessa vaiheessa aineisto litteroidaan yhteen muotoon, eli esimerkiksi äänitteet puretaan tekstimuotoon. Tarkempi käsittely voidaan aloittaa, vasta kun aineisto on yhdessä ja samassa muodossa. (Juholin 2010, 76–77.)

Aineiston analysointi on ehkä vaikein vaihe koko tutkimusprosessissa. Jos tutkimuskysymys ei ole vielä lopullisesti päätetty, saattaa ensimmäinen analysointivaihe keskittyä kiinnostavan tutkimuskysymyksen etsimiseen ja täsmentämiseen. Tämän kehitystehtävän pää-tutkimuskysymys oli: Miten työyhteisön viestintää voidaan kehittää digitaalisuus ja visuaalisuus huomioon ottaen? Teorialähtöisessä analyysissä tukeuduttaisiin vahvasti teoriaan, kun tutkimuskysymystä lähdettäisiin avaamaan aineiston pohjalta. Teorialähtöinen analyysi tavoittelee tutkittavan asian teorian tai mallin uudistamista, kun taas aineistolähtöinen analyysi tavoittelee tutkittavien asioiden merkitysmaailman kuvaamista ymmärrettävästi tutkimuksen aikana muodostuneiden luokitusten ja käsitteiden kautta. (Vilkkä 2015, 109.) Olenaisinta on päättää, lähdetäänkö aineiston käsittelyssä etenemään aineistolähtöisesti vai aikaisemman teorian ohjaamana, ja kun tämä on päätetty, voidaan siirtyä itse analysointi vaiheeseen.

Kehitystehtävän aineisto käsiteltiin aluksi yhteneväiseen muotoon. Aivan ensimmäiseksi teemahaastattelut purettiin nauhoitteilta kirjalliseen muotoon, sillä kaikki haastattelut oli nauhoitettu Teams-sovelluksella, mukana oli pari haastattelua, jotka oli kirjoitettu puhtaaksi paperille jo haastatteluvaiheessa. Kyselyn aineisto siirtyi suoraan Microsoftin Formsin kautta Excel-tiedostoon, josta aineistoa oli helppo lähteä tutkimaan ja muokkaamaan. Excel-tiedoston aineisto käsiteltiin aluksi visuaalisempaan muotoon, kuten kaavioiksi ja kuvajiksi, jotta aineistosta oli helpompi hahmottaa olennaisia piirteitä. Sitten aineistosta tehtiä

havainnot kirjattiin ylös tekstimuotoon. Havainnoinnin materiaali oli kirjoitettu puhtaaksi jo havainnointivaiheessa, joten sitä ei juurikaan enää käsitelty tässä vaiheessa. Kun kaikki saatavilla oleva aineisto oli yhteneväisessä tekstimuodossa, voitiin varsinainen analysointi aloittaa.

Aineistosta voidaan tehdä sisältöanalyysia aineisto- tai teorialähtöisesti. Valitsin lähtökohdakseni aineistolähtöisen lähestymistavan, jossa käytettävissä olevasta tutkimusmateriaalista etsitään toiminnan logiikkaa tai tiettyä tarinaa. Ennen varsinaista analysointia tutkijan tulee aina päättää, mistä tarinaa tai logiikkaa lähdetään etsimään, jonka jälkeen aineisto pelkistetään karsimalla turha informaatio tutkimusongelman kannalta aineistosta pois. (Vilka 2015, 105–106.) Tässä lähestymistavassa aineisto ohjaa analyysin tekoa. Aineistoa lähdettiin tulkitsemaan kyselyssä ja teemahaastatteluisissa käytettyjen teemojen pohjalta. Aineiston läpi käynnissä pidettiin tiukasti mielessä tutkimuksen tavoitteet, sekä tutkimuskysymys, ja vastauksista alkoikin pian hahmottumaan kokonaiskuva nykyisestä tilanteesta. Kokonaiskuva hahmoteltaessa keskityttiin erityisesti kartoittamaan työyhteisön nykytilannetta työyhteisöviestinnän osalta, minkä lisäksi yritettiin selvittää mihin suuntaan työyhteisö itse haluaa työyhteisön viestintää lähteä viemään. Aineistosta pyrittiin kartoittamaan myös tiedonhallintaan liittyviä seikkoja ja työyhteisön mahdollisuuksia saada, sekä hallita tietoa.

## 7.2 Aineiston tulkinta ja johtopäätökset

Aineistosta tehtiin sisältöanalyysi käytettyjen teemojen kautta ja keskityttiin esiin nousevien asioiden käsittelyyn. Anonyymin kyselyn perusteella voidaan todeta, että sisäisen viestinnän nykytilanne koettiin pääosin tyydyttävänä, mutta viestinnässä koettiin kuitenkin olevan paljon kehitettävää. Kysymykseen *Asteikolla 1–10, kuinka paljon kehitettävää opistolla mielestäsi on sisäisessä viestinnässä?* Kehittämisen keskiarvoksi saatiin luku 7.4, joka on kohtuullisen korkea ottaen huomioon, että suuri osa kyselyyn vastanneista oli ”ihan periaatteessa” tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. Kehittämistä silti selkeästi kaivataan ja työyhteisön viestinnän eteen onkin tehtävä jatkuvasti töitä, että se pysyy toimivana ja auttaa työyhteisön jäseniä pysymään ajan tasalla kaikista työyhteisön oleellisista asioista. Työyhteisössä on myös etätyöaikana selkeästi alettu kaipaamaan yhteisöllisyyttä, joka on jäänyt taka-alalle digitaalisten työvälineiden käytön yleistyessä.

### **Teema 1. Työyhteisön viestintä**

Teemahaastatteluisissa vastaukset vaihtelivat suuresti vastaajien työnkuvan mukaisesti, mikä oli odotettavissa. Osa henkilöstöstä työskentelee tiiviisti sellaisissa tehtävissä, joissa tietokone on olennainen osa työnkuvaa, kun taas joissakin tehtävissä työtä ei tehdä juuri lainkaan tietokoneen äärellä. Enemmistö kyselyyn vastanneista löysi paljon kehitettävää

työyhteisön sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta. Teemahaastatteluista nousi esiin, että mitään suurempaa ongelmaa tai ”pullonkaulaa” ei viestinnässä koeta, mutta kehitettävää löydettiin useilta osa-alueelta. Erityisesti esiin nousi se, että selkeyttä viestinnän hoitamiseen kaivattiin. Selkeydellä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tietäisivät aina, kenen vastuulla viestintä on eri tilanteissa, sekä mitä viestintäkanavaa milloinkin käytetään.

Useampi vastaaja halusi selkeyttää myös viestin kohderyhmän valintaa, sillä vaikka organisaatiossa kannustetaan avoimuuteen, kaikki tieto ei ole aina tarpeellista aivan kaikille. Liika tieto voi olla jopa haitallista, kun aiheettomat sähköpostit kuormittavat henkilöstön sähköpostilaatikoita ja ”tieto lisää tuskaa”. Paljon pohdintaa aiheutti myös se, että jos viestintää aletaan kohdentamaan valikoidummalle joukolle, voiko käydä niin, että kaikki tietoa tarvitsevat eivät silloin saakaan kaikkea oleellista informaatiota? Liika informaatio on kuitenkin suhteellisen helppo suodattaa, kun taas informaatio, joka ei pääse perille, voi aiheuttaa arvaamatonta vahinkoa. Työyhteisön sisällä liikkuva informaatio ei ole työyhteisön mielestä aina selkeää, mikä koettiin usein ongelmalliseksi tiedon välittymisen kannalta. Lisäksi tiedon löytämisessä koettiin välillä haasteita, sillä selkeää digitaalista tiedotuskanavaa ei ole käytössä. Tieto on sirpaloitunut sähköposteihin, sekä Teamsin sisälle eri kansioihin ja muistioihin.

Aineiston pohjalta voi päätellä, että työyhteisössä suurin osa kokee voivansa itse vaikuttaa sisäisen viestinnän toimivuuteen, joten vaikka viestinnässä koetaan olevan ongelmakohtia, voidaan ongelmiin myös tarttua, koska ne tunnistetaan. Aineiston perusteella työyhteisö sai organisaation sisäisestä toiminnasta eniten tietoa sähköpostin välityksellä, ja toiseksi eniten työtovereiden kautta eri kanavia pitkin. Tietoa työyhteisössä saatiin suoraan myös vastuuhenkilöiltä ja johdolta. Työyhteisössä viestinnän tarkoitus koettiin olevan ajankohtaisen tiedon saaminen ja työn teon tukeminen, ei niinkään sosiaalinen tai yhteisöllinen kokemus, vaikka oman tiimin ajankohtaisten asioiden tietäminen koettiin erittäin tärkeäksi.

Työyhteisöllä on selkeästi motivaatiota vaikuttaa sisäisen viestinnän toimivuuteen ja parannusehdotuksia jaetaan varsin avoimesti. Etenkin tiedon sirpaloitumiseen haluttaisiin löytää ratkaisu, joka helpottaisi tarvittavan tiedon etsimistä. Ajantasaisen ja päivitetyn tiedon tulisi olla kaikkien helposti saatavilla, mutta tutkimuksen aineisto antaa vahvoja viitteitä siitä, että tarpeellinen tieto uppoaa helposti sähköposteihin, eikä kenenkään tehtävä varsinaisesti ole pitää ohjeita ja asiakirjoja ajan tasalla tai organisoida niitä helpommin saavutettaviksi yhteiselle kanavalle.

## **Teema 2. Viestintäkanavat ja niiden käyttö organisaatiossa**

Sähköposti koettiin työyhteisössä helpoimmaksi ja tehokkaimmaksi kanavaksi, vaikka ryhmäsähköpostien käyttö koettiin varsin negatiivisesti, sillä usein ryhmäsähköposteihin liitettiin myös henkilöitä, joille asia ei varsinaisesti kuulu. Tiedotteita henkilöstölle lähetetään sähköpostin lisäksi usein myös Hellewi-kurssijärjestelmän kautta. Hellewin kautta viestintä on aina yksipuolista, koska viesteihin ei voi vastata, siksi Hellewi soveltuukin ainoastaan yksipuoliseen tiedottamiseen. Puhelin ja erilaiset pikaviestimet ovat helppoudellaan myös suosittuja kanavia, mutta yllättäen kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin tehokkaammaksi viestintäkanavaksi kuin puhelut tai pikaviestit.

Aineiston perusteella kävi myös hyvin selkeästi ilmi, että digitaalisten työvälineiden lisäämisen sijasta entiset työvälineet halutaan saada toimiviksi ja hallita kunnolla. Viestintään ei kaivata uusia työvälineitä tai kanavia, sillä jo entisten hallinta on välillä haasteellista niiden suuren lukumäärän takia. Viestintää toivottiin keskitettävän tiettyihin yhdessä sovittaviin digitaaliseen kanaviin ja niiden käyttöön haluttiin selkeä suunnitelma tai ohje, mitä digitaalista viestintäkanavaa milloinkin olisi syytä käyttää.

Nykyisellään Teams-ryhmätyötila koettiin haastavaksi hallita ja sinne kaivattiin lisää rakennetta. Ryhmätyötila onkin organisaatiossa otettu käyttöön ilman kunnollista suunnitelmaa siitä, miten se rakenteellisesti olisi työyhteisön jäsenille käyttäjäystävällisin ja samalla myös tehokkain käyttää. Microsoft Teams-ryhmätyötilat, pikaviestit ja Teamsin-kautta pidettävät etäkokoukset ovat kuitenkin osoittautuneet käteviksi yhteistyön kannalta erityisesti koronapandemian aikana. Työyhteisön jäsenien on helpompi osallistua henkilöstöpalaveriin, kun niissä on etäosallistumismahdollisuus, eikä paikan päälle tarvitse välttämättä tulla.

## **Teema 3. Digitaalisuus viestinnässä**

Organisaatiossa oli aineiston perusteella havaittavissa selkeää muutosvastarintaa digitalisaatiota ja uusia toimintatapoja kohtaan. Organisaation johto kannustaa kyllä kehitykseen, mutta osa henkilökunnasta on selkeästi haluton ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Keväästä 2020 alkaen on kuitenkin otettu isoja askelia, kun yhtäkkiä muutoksia olikin pakko tehdä. Silloin myös digitalisaation negatiivisesti suhtautuvat huomasivat, että ilman digitaalista kehitystä työnteko ei yksinkertaisesti enää vain luonnistu, sillä digitaalinen transformatio pakottaa lähes joka ikisen toimialan muuttamaan vanhoja toimintatapojaan.

Osalle haastateltavista, sekä kyselyyn vastanneista, viestinnän digitaalisuus painottui vahvasti sähköpostiin ja sen käyttöön. Sähköpostin käyttö koetaankin helpoksi ja tehokkaaksi viestintävälineeksi. Digitaalisia kanavia on organisaatiossa käytössä kuitenkin lukuisia. WhatsApp nousi sähköpostin jälkeen suosituimmaksi ja myös toimivimmaksi digitaaliseksi

kanavaksi, vaikka myös Facebook ja Instagram ovat työyhteisössä usealla käytössä myös työtehtäviä hoidettaessa.

Kun puhutaan digitaalisesta viestinnästä, usealle haastateltavalle tuli ensimmäisenä mieleen internetsivut, mutta lähinnä negatiivisessa mielessä, sillä niiden ei koettu olevan ajan tasalla edes asiakkaita ajatellen. Organisaation nettisivuilta ei myöskään löydy organisaation sisäiseen viestintään liittyviä materiaaleja. Viestinnän digitaalisuuteen kuuluvat olennaisesti myös yhteiset tiedostot ja niiden muokkaaminen tai tarkastelu. OneDrive oli monelle vastaajalle tuttu, mutta hyvin vähällä käytöllä. Yhteisiä tiedostoja muokataankin edelleen usein lähettelemällä niitä sähköpostin liitteenä edestakaisin. Toki osalle vastaajista muokkaaminen ryhmätyötilan tai jaetun OneDriven kautta oli arkipäivää, mutta kuten aikaisemminkin on jo mainittu, työtehtävät vaikuttavat suuresti siihen, miten digitaalisia työvälineitä työyhteisön sisällä on totuttu käyttämään.

#### **Teema 4. Digitaalisen viestinnän visuaalisuus**

Aineistosta kävi ilmi, että suuri osa henkilöstöstä hahmottaa asioita paremmin kuvallisesta muodosta, kuin tekstisisällöstä ja viestinnän visuaalisuutta haluttaisiin parantaa viestin ymmärtämisen selkeyttämiseksi. Myös syventävät teemahaastattelut tukivat tätä johtopäätöstä. Useille työyhteisön jäsenelle tiedon hahmottaminen helpottui, kun viestissä oli käytetty tiedon tukena visuaalisia elementtejä, kuten esimerkiksi kuvia tai vaikkapa hymiöitä. Kuvallinen viestintä auttoi myös tiedon muistamisessa, etenkin silloin kun kuva liittyi olennaisesti käsiteltävään asiaan. Tätä huomiota tulisi hyödyntää suunnittelussa, yhteisissä asiakirjoissa ja ohjeissa. Esimerkiksi ohjeet ja ohjeistukset olisi hyvä tehdä yhdistelemällä kuvia ja tekstiä, niin ohjeista jäisi entistä useammalle muistijälki helpottamaan niiden muistamista. Kuvien kuitenkin tulee olla tarpeeksi selkeitä ja riittävän yksiselitteisiä, että niiden viestiä ei voi tulkita väärin. Kuvan ja tekstisisällön tulkinta jää aina viestin vastaanottajalle, joten kun informaatio muodostetaan mahdollisimman selkeäksi, jää tulkinnan virheille vähemmän tilaa.

Organisaation viestinnässä visuaalisuutta voidaan huomioida ohjeiden lisäksi myös muissa kohteissa. Sähköposteista saadaan helposti selkeämpiä kiinnittämällä huomiota siihen, että viesti on muotoiltu niin, että tekstistä nousee esiin olennainen asia. Useat haastateltavista kokivat, että viestin ymmärtäminen helpottui, kun viestin rakenne oli selkeä ja oleelliset asiat oli helppo poimia siitä jo ensisilmäyksellä. Pitkissä viesteissä on hyvä huomioida ainakin kappalejako, välimerkit, sekä valita fontti, joka on helposti luettava. Jos viestissä on paljon huomioitavia asioita, on ne hyvä jakaa esimerkiksi luettelomerkein, jotta ne on helppo hahmottaa viestistä nopeasti. Myös tekstisisältöjä muotoiltaessa on muistettava, että viestin ymmärtäminen jää aina viestin vastaanottajalle. Vaikka työyhteisön jäsenet tuntisivat

toisensa hyvin, on työympäristössäkkin hyvä ottaa huomioon, että viestin lukija ei välttämättä ymmärrä viestin sisältöä samalla tavalla, kuin viestin kirjoittaja on sen tarkoittanut.

Kuvien käyttöä viestinnässä digitaalisilla alustoilla olisi syytä lisätä, mutta kuvia käytettäessä on huomioitava, että niiden tulee jotenkin liittyä viestin asiasisältöön. Työyhteisössä viestitään monin eri tavoin, ja monien eri ryhmien ja vastaanottajien kesken. Jokaiselle ryhmälle muodostuu helposti omia tapoja ja tottumuksia myös viestinnän osalta. Hymiöiden käyttö on yksi hyvä esimerkki, sillä pienemmissä ryhmissä ja etenkin pikaviestimissä hymiöt voivat olla hyvä tapa keventää viestiä. Hymiöillä voidaan myös tuoda esiin tunnetiloja ja osoittaa hyväksyntää. Työympäristössä on suositeltavaa kuitenkin käyttää hymiöitä vain harkiten, sillä väärinymmärryksen vaara on niiden käyttämisessä paljon suurempi. Hymiöt myös sopivat paremmin pikaviestimiin, kuin esimerkiksi sähköpostiin. Pikaviesteissä on helppompaa keventää tekstiä hymiöillä, silloin kun tietää, että vastapuoli ymmärtää mitä niiden käytöllä yritetään viestiä.

### **Teema 5. Tiedonkulu- ja hallinta**

Enemmistä kyselyyn vastanneista koki, että tieto on yleensä ajan tasalla ja toimivaa, eikä parannettavaa juuri ole. Myös tyytyväisyys tiedon kulkuun ja omiin mahdollisuuksiin saada tietoa oli hyvällä tolalla, vaikka saatavilla olevan tiedon selkeydestä oltiin erimielisiä. Yhteisiä, selkeitä ohjeita tiedon hallintaan selkeästi kaivataan. Aineistosta nousi esiin myös se, että Teams-ryhmätyötila koettiin hyväksi tiedon säilytyspaikaksi, mutta tiedostoja on sieltä varsin haastavaa löytää koska yhteisiä nimeämiskäytäntöjä ei vielä ole. Pelkästään se, että tieto on kaikkien saatavilla ei enää riitä, vaan kaikkien on myös pystyttävä löytämään se tarvittava tieto. Organisaation yleinen viestintäkulttuuri on hyvä pitää avoimena myös tiedostojen osalta. Lisäksi henkilöstöä kannattaa kannustaa kehittämään organisaation viestintäkulttuuria omien kykyjensä ja taitojensa puitteissa, sillä kun henkilöstö on itse mukana kehittämässä työyhteisön viestintää, he samalla kehittävät omia viestintätaitojaan yhtenäisemmiksi ja näin koko organisaation viestintä paranee.

Digitaalinen viestintä painottuu kirjalliseen ilmaisuun muotoon ja luvussa 2.4 kävimme läpi, kuinka kirjallinen viesti koetaan helposti negatiivisemmin kuin viestin kirjoittaja on sen tarkoittanut. Puhutaan siis negatiivisuusvaikutuksesta. Aineiston pohjalta on havaittavissa, että tämä ilmiö on nähtävissä kaikessa kirjallisessa informaatiossa myös tutkittavan organisaation työyhteisön sisällä. Kirjalliset viestit koettiin usein negatiivisuuden lisäksi myös kylminä, eikä viesteistä välity yhteisöllisyys eikä yhteishenki. Digitaalisilla työvälineillä yhteisöllisyyden luominen koetaan haastavammaksi kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Toki tämäkin jakaa mielipiteitä, sillä osa kyselyyn vastanneista oli myös tyytyväinen

etätyön tuomiin muihin mahdollisuuksiin, eikä kokenut yhteisöllisyyttä olennaiseksi asiaksi työn kannalta.

Työyhteisössä digitaalinen viestintä painottuu edelleen voimakkaasti sähköpostin käyttöön. Kerätyn aineiston perusteella sähköpostin käyttöä haluttaisiin kuitenkin vähentää, sillä se koetaan kuormittavana jatkuvan viestitulvan takia. Etenkin päällekkäinen sähköpostiviestintä koetaan turhauttavana ja aikaa, sekä voimia vievänä tekijänä. Yksi keino vähentää sähköpostiin saapuvien viestien tulvaa, on siirtyä käyttämään enemmän pikaviestimiä, jotka sopivat hyvin yksinkertaisiin ja nopeisiin kysymyksiin. Työyhteisössä on käytössä Teams-ryhmätyötila, joten sen kautta viestiminen olisi osa luontevaa työnkulkua ainakin paljon tietokoneella työtä tekeville.

Haastatteluiden ja kyselyn kautta nousi esiin myös uusia ideoita siitä, kuinka Teamsia voitaisiin hyödyntää yleisessä tiedotuksessa. Esimerkiksi yleiset tiedotteet haluttaisiin siirtää pois sähköpostia kuormittamasta. Useasta vastauksesta korostui se, että jos tiedotteet olisivat yhdessä ja samassa paikassa, niiden seuraaminen olisi helpompaa. Tiedotteissa on usein tärkeää ja ajankohtaista tietoa, jota halutaan seurata, mutta suuren päivittäisen sähköpostimäärän vuoksi, ne saattavat hautautua muiden viestien alle ja jäädä lukematta. Tiedotteiden seuraaminen erilliseltä kanavalta vaatii enemmän itseohjautuvuutta, joten kanavan tulee olla sellainen, jota on helppo ja nopea käyttää.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Termit validiteetti ja reliabiliteetti esiintyvät usein arvioinnissa. Validiteetilla ilmaistaan sitä, miten hyvin tutkimus vastaa aineiston pohjalta tutkimuskysymykseen ja reliabiliteetti ilmaisee kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimus voidaan toteuttaa (Tilastokeskus.) Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksissa monin eri tavoin, esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan usein sillä, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä muihin tilanteisiin tai kohteisiin. Luotettavampi lopputulos voidaan usein saavuttaa myös useita aineistoja käyttämällä (Eriksson & Koistinen 2014, 30–31). Koska tässä kehitystutkimuksessa kohteena on työyhteisö ja sen sisäinen viestintä, ei tutkimustuloksia voida laajasti yleistää, sillä jokainen työyhteisö muodostuu erilaiseksi sen erilaisten jäsenten kautta. Luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa kriittisellä tarkastelulla ja tutkimuksen tuloksiin tulisikin suhtautua uteliaasti, mutta hiukan skeptisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullinen tutkimus myös muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä ja vaikka tutkimus olisi ennalta suunniteltu huolellisesti, sitä ei aina voi toteuttaa suunnitelmien mukaisesti. Tutkimuksen joustavuus ja peilattavuus voivat myös parantaa tutkimuksen laatua. (Eriksson &

Koistinen 2014, 47.) Tutkimusaineiston analysoinnissa tutkija pohjaa analysoitavaa materiaalia omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa, joten kun tutkittava kohde on lähellä tutkijaa, haasteeksi muodostuu puolueettomuus analysoitavaa materiaalia kohtaan. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen lähtökohdat, sekä se, mitä tutkimuksella halutaan selvittää. On myös hyväksyttävä se, että tutkimus on tutkijansa näköinen, sillä toinen tutkija voisi tehdä samoista ainesosista tyystin toisenlaisia johtopäätöksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistoa on tässä tutkimuksessa kerätty kolmella eri menetelmällä, jotta tutkimuksen tuloksista saataisiin luotettavampia. Anonyymi kysely, teemahaastattelut ja havainnointi aineiston keräämisessä mahdollistivat sen, että aineistoa saatiin riittävästi luotettavuuden takaamiseksi. Myös kyselyn riittävä vastausprosentti ja teemahaastatteluiden kattava otanta tukevat aineiston luotettavuutta ja validiteettia. Kriittisesti voidaan kuitenkin suhtautua etenkin havainnoinnin materiaaliin, koska tässä tutkimuksessa havainnoija on osa tutkittavaa aihealuetta, joten havainnoinnin tulokset voivat olla tahattomasti puolueellisia.

Tässä kehitystutkimuksessa on kuvattu tutkimusprosessi, jonka mukaan tutkimuksessa on edetty, joten tutkimus on periaatteessa mahdollista toistaa. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan pysy muuttumattomina, sillä sisäinen viestintä on jo aiheena muuttuva ja elävä, minkä lisäksi haastatteluiden täsmällinen toisintaminen ei ole mahdollista. Teemahaastattelut ovat edenneet puolistrukturoidusti ja kertoneet haastateltavien sen hetkisen kokemuksen aiheesta. Eli vaikka tutkimus toteutettaisiin uudestaan samojen haastateltavien kanssa, voisivat vastaukset olla aivan erilaiset, eivätkä tutkimustulokset pysyisi samanlaisina. Tutkimuksessa haluttiin selvittää voiko digitaalista työyhteisöviestintää parantaa visuaalisuus huomioon ottaen, ja aineiston perusteella tutkimuskysymykseen on myös löydetty vastaus, minkä perusteella tulokset ovat validiteettisia.

## 8 Tuotos: Ohjeet digitaaliseen viestintään ja tiedon hallintaan

### 8.1 Digitaalinen viestintä eri alustoilla

Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyi organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitetut ohjeet, kuinka digitaalista viestintää organisaatiossa hoidetaan, ja kuinka tietoa hallitaan. Ohjeistuksessa käsitellään etenkin visuaalisuutta, Teams- ryhmätyötilan rakennetta ja tiedostojen nimeämiskäytäntöjä. Lisäksi ohjeistuksessa käydään läpi digitaalista viestintää eri alustoilla. Ensisijaisesti keskitytään siihen mitä, ja miten eri viestintäkanavilla ja alustoilla viestitään, sekä miten viestintää voidaan kohdentaa ja tehostaa. Ohjeistuksessa korostetaan visuaalisuuden merkitystä tekstimuotoisen viestinnän tukemisessa, kuvaillaan miten jo pelkkä tekstin muotoilu voi tuoda haluttua sanomaa viestistä esiin ja miten digitaalisessa viestinnässäkin voidaan ottaa huomioon yhteisöllisyys. Teamsin lisäksi ohjeistuksessa käsiteltäviä alustoja ovat esimerkiksi sosiaalisen median kanavat Facebook ja Instagram, joille useimmilla vakituisen henkilöstön jäsenellä on tunnukset, sekä mahdollisuus luoda niihin sisältöjä.

Sähköposti ei ole reaaliaikaista viestintää, ja usein se saattaa työyhteisössä unohtua. Digitaalisilla alustoilla lähimmäksi reaaliaikaista viestintää päästään videopuheluiden jälkeen pikaviesteillä ja Chat-toiminnoilla. Myös pikaviestinnässä tulee muistaa, että viestintä on reaaliaikaista vain, kun kaikki keskustelun osapuolet ovat yhtä aikaa keskustelussa mukana. Koska digitaalinen viestintä painottuu vahvasti ei-reaaliajassa toimivaan kommunikointiin, se tulisi aina huomioida viestejä luotaessa. Kun viestintä on kirjallista, eikä tapahdu reaaliajassa, oikeinkirjoitus ja sanavalinnat ovat aina tarkoituksellisia. Kun viestiä voidaan muokata ja korjailta, on syytä olettaa, että viestin lähettäjä on viestin lähettäessään vähintään tarkistanut kirjoittamansa viestin oikeellisuuden ja korjannut sen mahdolliset puutteet ennen lähettämistä.

Teams-ryhmätyötilassa voidaan viestiä useiden eri kanavien kautta, käytössä ovat tiimi- ja kanavakohtaiset viestit ryhmätyötilojen sisällä, lisäksi Teamsista löytyvät videopuhelut, pikaviestit ja mahdollisuus järjestää kokouksia virtuaalisessa ympäristössä. Teamsia kehitetään koko ajan Microsoftin toimesta. Se on viimeisen kahden vuoden aikana saanut paljon uusia ominaisuuksia kokousten hallinnasta aina uusiin sovelluksiin, joita voidaan hyödyntää etätyöskentelyssä työyhteisön kesken reaaliajassa. Myös viestinnän kannalta oleellisia parannuksia on suunnitteilla lisää, jo aiemmin julkaistujen Chat-ikkunoiden omiksi ikkunoikseen irrottamisen ja kokousasetuksista oman kameran näkymisen muuttamisen lisäksi. Uusien ominaisuuksien hyödyntämiseen ja tehokkaaseen käyttöön ottamiseen on syytä suunnitella erilaisia lyhyitä tietoisuuksia tai infoja, joiden kautta tietoisuus ominaisuuksista tavoittaa

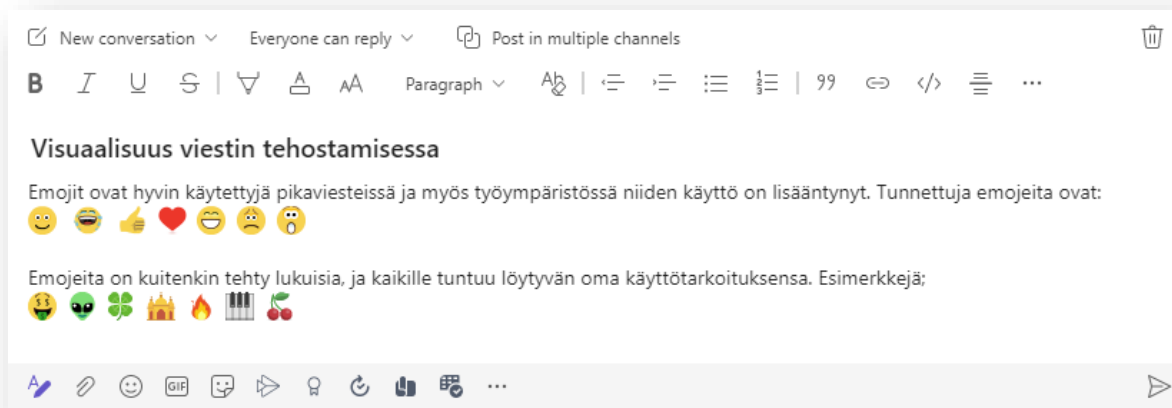
mahdollisimman laajan joukon työtilan käyttäjiä. Myös vastuuhenkilön (tai henkilöiden) nimeäminen ohjeistusten ylläpitoon ja päivittämiseen auttaa ajantasaisen tiedon saavuttamisessa.

Teamsin kautta pidettävät kokoukset ja palaverit ovat yleistyneet ja niiden on huomattu olevan erittäin hyvä vaihtoehto, koska niitä voidaan järjestää nopeallakin aikataululla, eikä palaverin pitäminen vaadi matkustamista. Erityisesti tällaisessa hajautetussa organisaatiossa, missä henkilölunta ei vietä aikaansa saman katon alla, on etäpalavereiden huomatta tuovan helpotusta etenkin aikataulujen yhteen sovittamiseen. Kokousten järjestäminen etänä vaatii samaa suunnitelmallisuutta kuin kasvotusten järjestettävät kokoukset, ehkä jopa hiukan enemmänkin. Kokouksissa esitettävä materiaali on valmistettava huolella ja aikatauluissa on syytä ottaa huomioon myös asioista keskusteluun kuluva aika. Kun kokous järjestetään kokonaan etäyhteydellä, on huolehdittava siitä, että kokoukseen osallistujat ohjeistetaan kokoukikäytäntöihin kokouksen aluksi. Käytännöt voivat liittyä esimerkiksi kokouksen chatin käyttöön, puheenvuorojen ottoon, yleiseen keskusteluun tai kameran käyttöön.

## 8.2 Visuaalisuus viestin tehostamisessa

Ohjeistuksessa käydään myös lyhyesti läpi, miten visuaalisuus vaikuttaa viestin ymmärtämiseen ja kuinka viestin perille saattamista voidaan tehostaa käyttämällä kuvallista sisältöä ja graafisia elementtejä. Ohjeistuksessa kuvaillaan lyhyesti eri kanavilla viestimisen toimintatavat ja mitä tulee ottaa huomioon selkeän viestin luomisessa. Erityisesti erilaisissa ohjeistuksissa onkin hyvä käyttää visuaalisia tehokeinoja ja tukea tekstiä kuvallisella sisällöllä. Kuvat, fontti, värien käyttö ja tyhjän tilan hallinta ovat myös iso osa selkeää viestintää, joten myös niiden osa-alueita käsitellään ohjeistuksessa aineistoissa esiin tulleiden toiveiden kautta. Viestinnässä on aina huomioitava se alusta, jolla viestitään ja muodostaa viesti sen mukaisesti. Esimerkiksi digitaalisessa työyhteisöviestinnässä oikeinkirjoituksella ja kieli- asulla on aina suuri merkitys, joka tahtoo näin pikaviestien aikakaudella joskus unohtua.

Pikaviestejä ja sähköposteja koskevat hiukan eri säännöt myös visuaalisesti. Esimerkiksi hymiöiden käyttö pikaviesteissä on muodostunut jo suhteellisen normaaliksi käytännöksi myös työyhteisöjen sisällä, sillä esimerkiksi Teamsin sisällä voi käyttää lukuisia erilaisia emojeita. (Kuva 16.) Sähköposti taas koetaan edelleen viralliseksi tiedotuskanavaksi, eikä hymiöiden käyttö niissä ole edelleenkaan suositeltavaa. Sähköposteissa hymiöiden koetaan edelleen heikentävän niiden käyttäjän ammattitaitoa, vaikka todellisuudessa hymiöillä usein yritetään vain pehmentää viestin sanomaa, eikä niiden käytöllä ole mitään tekemistä viestijän ammattitaidon kanssa. Työyhteisö, jossa viestintä painottuu vahvasti sähköpostiin voi luoda omat sääntönsä ja toimintatapansa myös sähköpostin käyttöön ja ehkä hymiöiden käyttö voi olla yksi tapa vähentää tekstimuotoisen viestin negatiivisuutta.



Kuva 16. Esimerkki Teamsin kanavan viestistä, sekä emojien käytöstä.

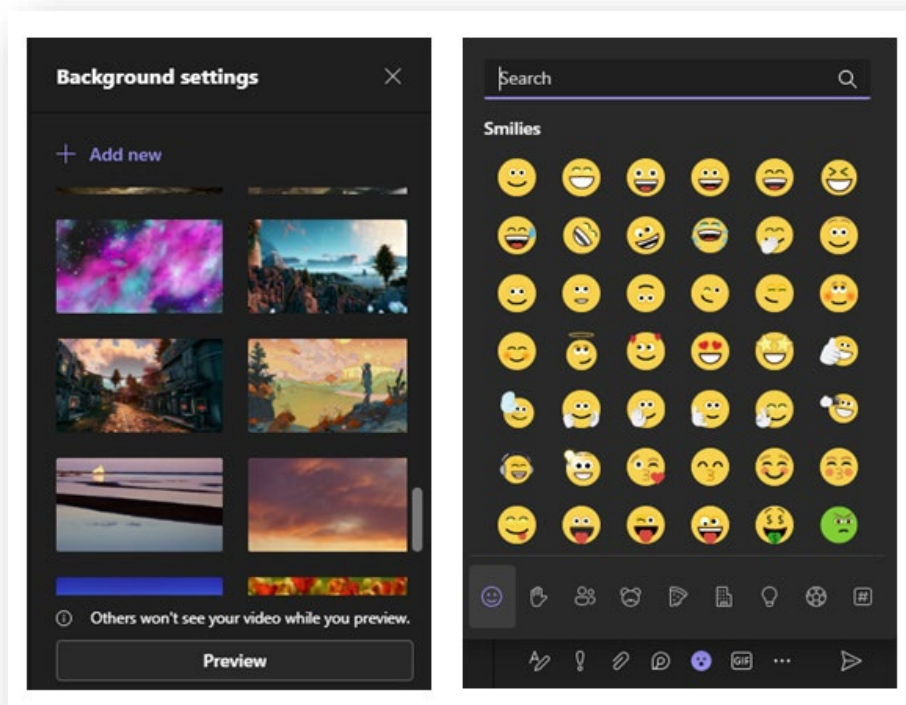
Kyselyssä ja teemahaastatteluissa nousi esiin, että sähköpostin määrä on kasvanut viime vuosina ja sen käyttöön toivottiin selkeyttä. Sähköpostia kuitenkin pidettiin usein helpoimpana ja kätevimpanä käyttää, kun asia ei ollut kiireellinen, eikä vaatinut reagoimista heti. Erityisesti usealle eri taholle lähetettävää sähköpostiviestiä lähettäessä olisikin syytä aina pohtia viestin tarkoitusta ja sen oikeaa kohderyhmää. Ainakin seuraavat seikat olisi syytä tarkistaa ennen viestin lähettämistä:

- Viestin kohderyhmä
- viestin selkeys ja ymmärrettävyys
- viestin kiireellisyys
- vaatiiko viesti vastausta, vai onko se enemmän vain informatiivinen?

Työyhteisöissä on usein omat erikoispiirteensä ja yhteisön sisällä on omia ryhmiä, jotka kommunikoivat keskenään tiiviimmin. Ryhmille muodostuu omia tapoja viestiä ja käyttää viestissä sellaisia visuaalisia tehokeinoja, joita muu yhteisö ei välttämättä aina ymmärrä. Kun viestitään laajemmalle joukolle, onkin huomioitava, että samat tehokeinot eivät välttämättä aiheuta samaa reaktiota viestin vastaanottajissa. Esimerkiksi sarkastinen ilmaisu tai ei niin tutun emojin käyttö voi aiheuttaa vastaanottajien kesken hämmennystä ja väärinymmärryksiä. Kun viestin kohderyhmä on valittu huolella, ja viestin sisältö suunnattu koko kohderyhmä huomioiden, vähennetään samalla väärinymmärrysten määrää ja asia välittyy viestistä selkeämpänä kaikille viestin vastaanottajille.

Visuaalisuus etänä järjestettävissä kokouksissa ei painotu pelkästään esitysmateriaaliin. Toki esitysmateriaalit ovat iso osa etäpalavereiden visuaalisuutta ja materiaalit tuleekin valmistella huolella. Kokousten Chatissa ovat käytössä erilaiset toiminnallisuudet, joita voi halutessaan hyödyntää, esimerkiksi hymiöitä löytyy runsaasti myös Teams Kameran käyttäminen etäpalavereissa on vasta hiljattain alkanut yleistymään kulttuurissamme, sillä pitkään

kameran kiinni pitämistä perusteltiin sillä, että se kuormittaa verkkoa. Nykyiset yhteydet kuitenkin mahdollistavat kameran käytön myös suuremmissa kokouksissa, joten sen käyttöä on alettu suositella kommunikaation helpottamiseksi. Kun kamera on päällä, voi halutesaan käyttää erilaisia kuvan taustatehosteita, jolloin taustalla olevat objektit eivät häiritse palaverissa itseä tai muita. (Kuva 17.) Etäpalavereiden huonona puolena pidetäänkin yleisesti sitä, että kehonkieli ja sanattomat kasvojen ilmeet ja eleet jäävät huomioimatta, kun kameroita ei pidetä päällä, mikä omalta osaltaan vaikeuttaa kommunikaatiota tiedostamattomalla tasolla. Avuksi tähän ongelmaan voidaan käyttöön ottaa käytäntö, että etäkokouksissa suositeltaisiin kameroiden päällä pitämistä, mikä voi joissakin tapauksissa luoda etäpalavereista luonnollisempia niihin osallistujille. On kuitenkin otettava huomioon, että kuvan viive voi aiheuttaa tahattomia vääryimmäryksiä palaveriin osallistujien kesken, ja näin mitätöidä käytännön myönteiset vaikutukset.



Kuva 17. Esimerkkejä Teams-kokouksen toiminnoista; kameran kuvan taustan vaihto, sekä Chat-toiminto ja hymiöt.

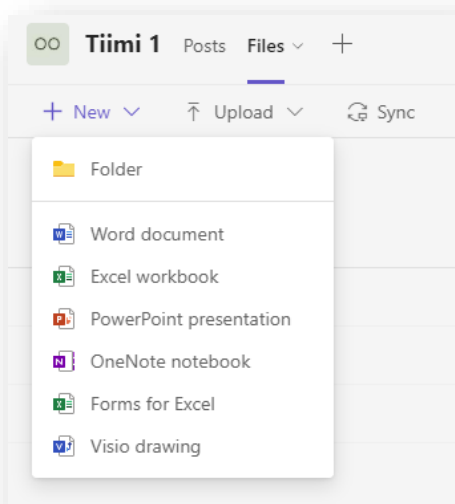
### 8.3 Teams ja tiedostojen hallinta

Teams-ryhmätyötilaa Oulu-opistolla käytetään ennen kaikkea yhteisten tiedostojen säilyttämiseen. Se onkin erinomainen paikka sitä varten, kunhan kaikilla on tasapuolinen pääsy alustalle ja kaikkiin tarvittaviin tiedostoihin. Haasteita aiheuttaa etenkin se, että osa käyttäjistä joutuu toimimaan työtilassa vieraskäyttäjinä. Vieraskäyttäjän ja varsinaisen jäsenen

käyttöoikeudet poikkeavat hieman toisistaan ja näin kaikki ryhmätyötilan käyttäjät eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Ratkaisua tähän on yritetty löytää eri tavoin, mutta koska kaikille organisaation jäsenille ei voi luoda samanlaisia tunnuksia, joudutaan tekemään paljon kompromisseja asian suhteen. Vieraskäyttäjän tunnuksilla ei saa käyttöönsä kaikkia toiminnallisuuksia, joten esimerkiksi tiedostojen hallinnassa on otettava tämä huomioon.

Kehitystehtävän tuotoksena syntyneessä ohjeistuksessa on yritetty huomioida eri käyttäjätasot ja niiden antamat mahdollisuudet, ja myös niiden mahdolliset ongelmat. Koska organisaatiossa on käytössä tiimirakenne, on luontevaa luoda eri tiimeille Teamsiin omat kanavat, joilla tiimin sisäistä tietoa säilytetään ja josta kaikkien tiimin jäsenten on mahdollista tuoda tieto löytää. Tiedostojen hallinnan ohjeissa otetaan ennen kaikkea huomioon tiedostojen oikeat säilytyspaikat ja niiden nimeäminen. Yhtenäiset käytännöt kaikkien tiimien kesken selkeyttävät ja parantavat tiedostojen löytymistä. Myös Teams-työtilan kanavien nimeäminen auttaa jäsentämään sitä, mikä tieto kuuluu minnekin.

Tiimien dokumenttien lisäksi tarvitaan säilytyspaikka kuitenkin myös koko työyhteisön yhteisiä asiakirjoja varten, joten tiimikanavien lisäksi voidaan luoda omat kanavat henkilöstöpalavereille, ohjeille ja muille tärkeiksi koetuille kokonaisuuksille. Jokaisella kanavalla tulisi noudattaa samaa perusrakennetta, jotta liikkuminen kanavien välillä on helppoa ja tarkoituksenmukaista. Kanavien määrä on syytä pitää mahdollisimman suppeana. Mitä enemmän kanavia on, sitä hajaantuneemmaksi myös tieto sirpaloituu ja kokonaisuuksien hahmottaminen vaikeutuu. Jokaiselle kanavalle kuitenkin voi luoda kansioita, sekä välillehtiä, joita voi hyödyntää tiedonhallinnassa tehokkaammin, kuin luomalla aina uuden kanavan uudelle asialle.



Kuva 18. Esimerkki uuden kansion luomisesta Teamsin kanavalle.

Avoimuuden edistämiseksi on päädytty ratkaisuun, jossa kaikkien tiimien asiakirjat Teams-ryhmätyötilassa ovat myös kaikkien henkilöstön jäsenten nähtävissä. Osa henkilöstöstä myös kuuluu useampaan kuin yhteen tiimiin, joten on vain luontevaa, että asiakirjat ja dokumentit ovat julkisia työyhteisön sisällä. Tiimeille pyritään tekemään yhtenäiset mallit Teams-ryhmätyötilan kanavien tiedostot-välilehdelle, jotta ainakin perusrakenne jokaisella tiimillä olisi samanlainen. Myös dokumenttien ja asiakirjojen nimeäminen tulisi olla jokaisella tiimillä samankaltaista, jotta dokumentit on helppo löytää. Tiimien luonne myös vaihtelee, joten tiimien kanavalle tulee lisätä myös tiimille olennaisia kansioita, sekä mahdollisia sovelluksia, tiimin omien tarpeiden mukaisesti. Kun jokaisella tiimillä kuitenkin on toimiva perusrakenne, on tiimin ulkopuolisenkin henkilön helppo liikkua tiimin kanavalla ja etsiä tarvittavaa, ja yhtenäisesti nimettyä tietoa.

## 9 Yhteenveto

### 9.1 Pohdinta ja tulosten arviointi

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli tutkia työyhteisön digitaalisen viestinnän visuaalisuutta ja tiedon käyttöä- ja hallintaa digitaalisilla alustoilla. Tarkoitus oli myös selvittää, miten työyhteisön viestintää voidaan kehittää digitaalisuus ja visuaalisuus huomioon ottaen. Kehittämistehtävän aineisto koottiin kyselyn, teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla, joissa keskityttiin selvittämään digitaalisen työyhteisöviestinnän nykytilanne ja työyhteisön näkemys tulevaisuuden mahdollisuuksista. Kehitystehtävän lopputuotteena syntyi ohjeistus, jonka avulla työyhteisön tiedonhallintaa voidaan yhtenäistää ja parantaa. Ohjeistuksessa käydään myös läpi digitaalisilla kanavilla viestimisen keskeisimmät visuaalisuutta lisäävät keinot, joiden käyttöä suositellaan viestinnän parantamiseksi. Aineiston pohjalta voi päätellä, että visuaalisuus on työyhteisössä merkittävässä asemassa, kun puhutaan digitaalisen viestin tärkeyden hahmottamisesta, sekä siinä, miten hyvin viesti muistetaan.

Päätin lähteä tutkimaan työyhteisön sisäistä viestintää, koska työyhteisöjen sisällä viestiminen on aiheena jatkuvasti muuttuva, kasvava ja kehittyvä. Olen myös aina ollut kiinnostunut digitaalisen maailman visuaalisesta puolesta, joten minulle oli luontevaa tutkia aihetta tästä näkökulmasta. Jokainen työyhteisö on erilainen ja jokaisen työyhteisön jäsenet voivat itse vaikuttaa siihen, miten viestintä yhteisössä toimii. Oman työyhteisön tutkiminen osoittautui haasteellisemmaksi kuin olin kuvitellut, sillä esimerkiksi itsensä irrottaminen puhtaaseen havainnointiin tutkimuksen tekemiseksi vaati enemmän keskittymistä ja itsehillintää kuin olin kuvitellut.

Visuaalisuutta digitaalisella alustalla ei ole tutkittu työyhteisöviestinnän näkökulmasta juuri lainkaan. Olin itseasiassa yllätynyt kuinka vähän tutkimusmateriaalia aiheesta löysin. On toki otettava huomioon, että visuaalisuus digitaalisessa työyhteisöviestinnässä on asiana vieläkin varsin tuore tutkimuksellisesta näkökulmasta. Visuaalisuudesta ja työyhteisöjen viestinnästä molemmista on paljon tutkimustietoa eri aikakausilta, ja myös digitaalisuudesta ja sen vaikutuksista on jo ihan kiitettävästi tutkimuksia ja tutkittua tietoa. Näistä digitaalisuuden tutkimuksista suurin osa painottuu kuitenkin paljon teknisempiin aihealueisiin, eikä niissä huomioida visuaalisuutta viestinnän osana. Digitaalinen asiakasseuranta, erilaisten prosessien ja järjestelmien käyttöönotot ja seuraamiset ovat paljon tutkitumpia kuin digitaalisen työyhteisöviestinnän visuaalisuus. Jonkin verran tutkimustietoa viime vuosilta kuitenkin löytyi hymiöistä, emoticoneista ja emojiesta, sekä niiden käytöstä myös työympäristö huomioiden. Itsessään kuvallinen viestintä digitaalisessa muodossa, sen ymmärtäminen, ja sen

hyödyntäminen osana jokapäiväistä viestintää työympäristön sisällä on aiheena vielä varsin vähän tutkittu.

Mielestäni jokaisella työyhteisöllä tulisi olla selkeät toimintaohjeet, kuinka uusien sovellusten, järjestelmien ja etenkin digitaalisten viestintäkanavien kanssa toimitaan. Lisäksi työyhteisöissä tulisi sopia selkeät pelisäännöt miten digitaalisia työvälineitä ja viestintäkanavia käytetään jatkuvien muutosten ja uudistusten keskellä. Muutokset digitaalisuuden myötä voivat olla työyhteisöissä haastavia, jos muutosvastarinta on voimakasta, eikä sen murtaamiseen käytetä tarpeeksi resursseja. Yleensä jokainen uudistus vaatii oman aikansa, mitä nopeasti muuttuvat digitaaliset työvälineet uusien sovellusten ja järjestelmien kanssa eivät juurikaan meille anna.

## 9.2 Jatkotoimenpiteet

Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteinä tullaan parantamaan tiedonhallintaa selkeillä ohjeilla, jotka on luotu kyseistä työyhteisöä silmällä pitäen. Ohjeita on tarkoitus päivittää aina tarpeen niin vaatiessa, ja jatkotoimenpiteenä onkin suositeltavaa nimetä tähän tehtävään henkilö/henkilöitä, jotka huolehtivat ohjeiden ajantasaisuudesta. Lisäksi työyhteisön jäsenet pyritään kouluttamaan uusien toimintamallien käyttöön erilaisille käyttäjäryhmille suunnatuilla koulutuksilla. Ohjeistus tulee aluksi koskemaan vain vakituista henkilökuntaa, mutta sitä on tarkoitus laajentaa koskemaan myös määräaikaisia tuntiopettajia ja muita määräaikaisia työntekijöitä.

Kehitystutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että työyhteisössä on käytössä liikaa erilaisia viestintäkanavia. Henkilöstö myös haluaa opetella nykyiset viestintävälineet, sekä kanavat kunnolla, ennen kuin uusia mahdollisuuksia edes pohditaan. Pelkkä ohjeistuksen laatiminen ei siis riitä, vaan nykyisiä viestintäkanavia on syytä karsia ja keskittyä niistä olennaisimpiin ja myös kouluttaa ja opastaa henkilöstöä niiden käytössä. Tutkimuksen aineistosta nousi esiin myös useita ideoita viestinnän ja tiedonhallinnan parantamiseen, joten niiden jatkojalostaminen ja mahdollinen käyttöönotto on luonteva jatko tälle kehitystutkimukselle. Viestintä työyhteisöissä on jatkuvasti muuttuvaa ja työyhteisön osoittama mukautuvuus muutokseen auttaa jatkossakin kehittämään uusia toimintatapoja.

Tutkimusaineiston kerääminen oli tutkimuksen kannalta oleellisin vaihe ja vaikka olen tyytyväinen keräämääni aineistoon, olisin halunnut seurata viestinnän vaikutuksia hieman kauemmin ja syvällisemmin, kuin mihin minulla oli nyt mahdollisuus. Keräämäni tutkimusaineiston avulla löydettiin useita kehityskohteita, jotka koskivat tiedonhallintaa ja digitaalisen viestinnän visuaalisuutta, sekä digitaalisuutta yleisellä tasolla. Koska työyhteisöviestintä elää ja muuttuu käyttäjiensä mukaisesti, minusta olisi myös oleellista jatkossa seurata kehitystä

ennalta määritellyllä ajanjaksolla. Myös työyhteisön jäsenten digitaalisten taitojen kehittyminen kaipaisi mielestäni jonkinlaista seurantaa, jotta esimerkiksi koulutuksia voidaan suunnitella täydentämään opittuja taitoja. Työyhteisön sisällä tapahtuvaa digitaalista viestintää pyritään myös kehittämään käyttäjiensä mukaisesti. Käyttäjälähtöisyys onkin avainasemassa, kun organisaatiossa arvioidaan digitaalisia alustoja ja niiden mahdollisuuksia työyhteisön sisäiseen toimintaan

## Lähteet

- Aava & Bang. 2020. Visuaalisuus viestinnän tehokeinona. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://marketing.bang.fi/oppaat/visuaalisen-viestinnan-opas>
- Ahtokivi, I. 2019. Kadonneet tiedostot ovat työelämän ongelma. Verkkouutiset. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://www.verkkouutiset.fi/kadonneet-tiedostot-ovat-tyoelaman-ongelma/#2ee1e3cb>
- Arnkil, H. 2021. Värit havaintojen maailmassa. Helsinki: Aalto ARTS Books.
- Bacha, Z. 2018. Communication In A Digital Workplace. Viitattu 9.8.2021. Saatavissa: <https://strammer.com/en/digital-workplace/>
- Balliet A. 2020. Killer Visual Strategies: Engage Any Audience, Improve Comprehension, and Get Amazing Results Using Visual Communication. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Berinato S. 2016. Vizualizations that really work. Harward Businessn Review Viitattu 13.10.2021. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/06/visualizations-that-really-work>
- Boaler, J. 2019. Rajaton mieli – Opi, elä ja kehity ilman esteitä. Tukholma: HarperCollins Nordic.
- Bradley, S. 2014. Design Principles: Visual Perception and the Principles of Gestalt. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.smashingmagazine.com/2014/03/design-principles-visual-perception-and-the-principles-of-gestalt/>
- Cambridge dictionary. Data. Viitattu 24.2.2022. Saatavissa <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/data>
- Chapman, C. 2018. Exploring the Gestalt Principles of Design. Toptal. Viitattu 30.4.2022. Saatavissa <https://www.toptal.com/designers/ui/gestalt-principles-of-design#>
- Cornelissen, J. 2020. Corporate communication- guid to theory & practise. 6.painos.Thousand Oaks, California: Sage Publication Ltd 2020.
- Darics, E. 2016. Writing Online: A Guide to Effective Digital Communication at Work. Business expert press, LLC. Viitattu 30.4.2022. Saatavissa <https://www.businessexpertpress.com/books/writing-online-guide-effective-digital-communication-work/>
- eOppiva. Näkymiä muutoskykyyn. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://www.eoppiva.fi/kurssit/nakymia-muutoskykyyn/#/>

- Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus Eriksson Koistinen.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf)
- Erle, T. M., Schmid, K., Goslar, S. H., & Martin, J. D. 2021. Emojis as social information in digital communication. Emotion. Advance online publication. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1037/emo0000992>
- Fehr-Duda, H., Fehr, E. 2016. Sustainability: Game human nature. Viitattu 23.10.2021. Saatavissa <https://www.nature.com/articles/530413a>
- Ferrarello, S. 2021. Transformational Resilience Is there a good resilience and a bad resilience? Viitattu 11.3.2022. Saatavissa <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/lying-the-philosophers-couch/202104/transformational-resilience>
- Golpys, A. 2020. Are we allowed to use emojis in business emails? Shape. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://madebyshape.co.uk/web-design-blog/are-we-allowed-to-use-emojis-in-business-emails/>
- Goransson, K., Fagerholm, A.-S. 2018. "Towards visual strategic communications: An innovative interdisciplinary perspective on visual dimensions within the strategic communications field", Journal of Communication Management, Vol. 22 No. 1, pp. 46-66. Viitattu 24.2.2022. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JCOM-12-2016-0098>
- Gasiorowski-Denis, E. 2019. The ISO international standard that keeps us all up to date. ISO-International Organization for Standardization. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.iso.org/news/ref2379.html>
- Haapala, A., Masala, S. 2021 Muutos lähtee datan ymmärtämisestä. TalentBase. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa: <https://www.talentbase.fi/blogi/muutos-lahtee-datan-ymmartamisesta/>
- Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1565-tyoyhteiso-viestii-jotta-olisi-olemassa>
- Hatva, A. 2018. Fotorealistinen pilvilinna- kuvitus ja mielikuvat. 2018. Helsinki: IKÄÄN KUIN – as if.
- Hautamäki, T. 2020. Animaatiovideo tuo selkeyttä ja informaatiota viestintään. Kuulu. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.kuulu.fi/blogi/animaatiovideo-selkeyttaa-viestintaa/>

- Heikkilä, C. 2019. NorthPatrol. Selvitys: Yhdessä tekeminen on työtiloissa tärkeintä, toimintamalli monella hakusessa. Viitattu 22.3.2022. Saatavissa <https://intranet-ostajainopas.fi/2019/05/03/yhdessa-tekeminen-on-tarkeinta/>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi
- Hyvärinen, S., Parviainen, J. 2018. Kuntaliiton tietotekniikkakartoitus 2018. Viitattu 23.10.2021. Saatavissa [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tietotekniikkakartoitus2018\\_SU%20RU.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tietotekniikkakartoitus2018_SU%20RU.pdf)
- Häkämies, M. & Wäyrynen, A. 2021. Näin hyödynnät dataa vastuullisesti – 12 vinkkiä. Digia Oyj. Blogi. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://blog.digia.com/nain-hyodynnat-dataa-vasstuullisesti-12-vinkkia>
- Hämäläinen, P. 2007. Rennosti vastuullinen työssä ja elämässä. Helsinki / Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2016. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, 4. uudistettu painos. Porvoo:WS Bookwell.
- Jyrkämä J. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Jääskeläinen, H. 2020. Brik, johtamisen ja esimiestyön erityisammattilehti. Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa? Viitattu 11.3.2022. Saatavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>
- Jääskeläinen, J. 2016. Mitä data-analyysi on? Elomatic. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa <https://blog.elomatic.com/fi/mita-data-analyysi-on/>
- Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019 Tekoäly - Bisneksen uudet työkalut. Alma talent.
- Kanerva, J. 2022. Mitä on infografiikka. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://infograafikko.fi/blogi/mita-on-infografiikka>
- Kankaanpää, H., Laakso, H., Vilkkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi- vahvan vaikuttamisen opas. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari

Kuusisto, O. & Kääriäinen, J. 2019. Yritysten digikypsyydessä on selkeitä toimialakohtaisia eroja. VTT. Viitattu 24.10.2021. Saatavissa: <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/yritysten-digikypsyydessa-selkeita-toimialakohtaisia-eroja>

Laatikainen, T. ja Loukola, J. 2019 Neljä periaatetta, joilla ketteröität datan hallinnan tuottamaan enemmän arvoa. TalentBase. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa <https://www.talentbase.fi/blogi/kettera-datan-hallinta/>

Laki taiteen perusopetuksesta 1998/633. Annettu Helsingissä 21.8.1998. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980633>

Laki vapaasta sivistystyöstä 1998/632. Annettu Helsingissä 21.8.1998. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980632>

Lammi, O. 2009. Vaikuta visuaalisesti- laadi selkeä esitys. Jyväskylä: Docendo

Lauriala, P. 2017. Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta. Viitattu 28.5.2021. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705232045.pdf>

Laurila M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Viitattu 20.9.2021. Saatavissa [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Limnell, J. 2021. Kehitys ei tule päättymään koronaan. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://www.verkkouutiset.fi/a/kehitys-ei-tule-paattymaan-koronaan>

Loihde advisory. Datan laatu. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://www.loihdeadvisory.fi/palvelut/datanlaatu/>

Marjamäki, P.L., Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen- Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Metka Mediakasvatuskeskus. Lähtölaukaus animaatioon. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://mediametka.fi/oppimateriaali/lahtolaukaus-animaatioon/>

Muurinen, H. 2020. Miten saat tietopääomasta enemmän irti? Vastaus löytyy tiedonhallintatyökaluista ja taustaprosesseista. Digia Blogi. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://blog.digia.com/miten-saat-tietopaaomasta-enemman-irti>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro

- Okasanen, J. 2018. Visuaalinen viestintä: värien vaikutus kuvien tulkin-  
nassa. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa [http://blogi.lehtikuva.fi/2018/04/varien-vaikutus-kuvien-tulkin-  
nassa](http://blogi.lehtikuva.fi/2018/04/varien-vaikutus-kuvien-tulkin-<br/>nassa)
- Onyeator, I., Okpara, N. 2019. Human Communication in a Digital Age: Perspectives on  
Interpersonal Communication in the Family. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa [https://www.re-  
searchgate.net/publication/342773123\\_Human\\_Communication\\_in\\_a\\_Digital\\_Age\\_Pers-  
pectives\\_on\\_Interpersonal\\_Communication\\_in\\_the\\_Family](https://www.re-<br/>searchgate.net/publication/342773123_Human_Communication_in_a_Digital_Age_Pers-<br/>pectives_on_Interpersonal_Communication_in_the_Family)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen, elinikäisen op-  
pimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-552-5>
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen -Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki:  
Kauppakamari.
- Oulun kaupungin viestinnän käsikirja. 2020. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa  
[https://www.ouka.fi/documents/78560/21148362/ouka\\_viestinnankasikirja2020.pdf](https://www.ouka.fi/documents/78560/21148362/ouka_viestinnankasikirja2020.pdf)
- Pohjoismainen aikuiskoulutusverkosto (NVL) 2019. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa  
[https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/17397/NVL\\_Aikuisten\\_digitaaliset\\_perustaidot.pdf](https://nvl.org/Portals/0/DigArticle/17397/NVL_Aikuisten_digitaaliset_perustaidot.pdf)
- Rastas, T. 2021. Sitra. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa edistää yritysten vastuullista da-  
tan käyttöä. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa: [https://www.sitra.fi/artikkelit/vuorovaikutus-asi-  
akkaiden-kanssa-edistaa-yritysten-vastuullista-datan-kayttoa/](https://www.sitra.fi/artikkelit/vuorovaikutus-asi-<br/>akkaiden-kanssa-edistaa-yritysten-vastuullista-datan-kayttoa/)
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tieto-  
varanto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Sidi, Y. Glikson, E. Cheshin, A. 2021. Do You Get What I Mean?!? The Undesirable Out-  
comes of (Ab)Using Paralinguistic Cues in Computer-Mediated Communication. Viitattu  
24.3.2022. Saatavissa <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.658844/full>
- Sitra. 2018 (päivitetty 2020). Kohti elinikäistä oppimista. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa  
<https://media.sitra.fi/2019/05/16142218/kohti-elinikaista-oppimista-tiivistelma.pdf>
- Sitra. 2020a. Yritysvastuu ulottuu dataan. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [https://me-  
dia.sitra.fi/2020/10/26134422/yritysvastuu-ulottuu-dataan.pdf](https://me-<br/>dia.sitra.fi/2020/10/26134422/yritysvastuu-ulottuu-dataan.pdf)
- Sitra. 2020b. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019- kyselyn tulokset. Viitattu 23.3.2022.  
Saatavissa [https://media.sitra.fi/2020/01/23135035/elinikainen-oppiminen-suomessa-  
2019-kyselyn-tulokset.pdf](https://media.sitra.fi/2020/01/23135035/elinikainen-oppiminen-suomessa-<br/>2019-kyselyn-tulokset.pdf)

- Suomen Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. Viitattu 26.10.2021. Saatavissa [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf)
- Sund, R. 2019. Datan matka informaatioksi. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tt/article/view/85191>
- Tammi, O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>
- Tilastokeskus. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Work up! -Tulevaisuuden työ. Työelämä 2020. TEM oppaat ja muut julkaisut 3/2019. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM\\_oppaat\\_3\\_2018\\_WorkUp\\_Tulevaisuuden\\_tyo\\_22012019\\_Web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf)
- Vahvanen, P. 2018. Kone kaikkivaltias- Kuinka digitalisaatio tuhoaa kaiken meille arvokkaan. Toinen painos. Jyväskylä: Atena.
- Valentini, C. 2018. Digitaalinen viestintä: uhka vai itsestänselvyytys? Viitattu 30.10.2021. Saatavissa: <https://jyunity.fi/ajattelijat/digitaalinen-viestinta-uhka-vai-itsestaanselvyyys/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus.
- VTT Oy. Apua Digiin. Tukea PK-yritykselle digimuutokseen. Viitattu 23.8.2021. Saatavissa <https://www.apuadigiin.fi/tyokalut/positiointi-digitaalanteen-kartoitus/digikypsyys-tyokalu/>
- Väre, T. 2017 Onnistu datan laadun hallinnassa - vältä yleisimmät virhepäätelmät. TalentBase. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa <https://www.loihdeadvisory.fi/blogit/onnistu-datan-laadun-hallinnassa-valta-yleisimmat-virhepaatelmat/>
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series. Toinen painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

## Liite 1. Kyselylomake

### Työyhteisön viestintä

Työyhteisön viestintä tai sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta.

1. Keneltä tai mistä saat yleensä tietoa **työyhteisösi ja organisaatiosi** liittyvistä asioista? Valitse enintään kolme (3).

- Lähimmältä esimieheltä
- Muilta esimiehiltä ja johdolta
- Luottamushenkilöltä ja etujärjestöiltä
- Työtovereilta
- Teams- työtilasta
- Kokouksista ja neuvotteluista
- Muistioista ja tiedotteista
- Sähköpostista
- Hellewistä ja kotisivuilta
- Mediasta
- Muu mikä?

2. Seuraavat väittämät koskevat **työyhteisösi viestintää**. Valitse jokaisen väittämän kohdalta, kuinka tärkeänä pidät kyseistä väittämää. Väittämät jatkavat lausetta: "Työyhteisön viestinnän tarkoitus on..."

1. Tärkeä 2. Melko tärkeä 3. Ei niin tärkeä 4. Toisarvoinen

...saada ajankohtaista tietoa	1.	2.	3.	4.
...luoda yhteisöllisyyttä	1.	2.	3.	4.
...sitouttaa työhön ja työyhteisöön	1.	2.	3.	4.
...tukea työskentelyä	1.	2.	3.	4.
...toimia yhdistävänä tekijänä organisaation ja työntekijän välillä	1.	2.	3.	4.
...tukea sosiaalista kanssakäymistä	1.	2.	3.	4.
...poistaa epävarmuutta ja luoda turvallisuutta	1.	2.	3.	4.
...vahvistaa avoimuutta ja kykyä käsitellä vaikeitakin asioita	1.	2.	3.	4.
...lisätä tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä	1.	2.	3.	4.

3. Seuraavat väittämät koskevat työyhteisösi viestintää. Valitse kaikki **itseesi** sopivat vaihtoehdot.

- Saan riittävästi tietoa työni onnistumisen kannalta.
- Saamani informaatio on selkeää ja ymmärrettävää.
- Suurin osa saamastani viestinnästä on tarpeellista.
- Jaan aktiivisesti työyhteisöäni koskevaa tietoa.
- Minua kannustetaan viestimään työyhteisössäni aktiivisesti.
- Välitän osaamistani ja kokemuksiani muille työyhteisön jäsenille.
- Saan tarvittaessa tietoa muilta työntekijöiltä ajankohtaisista asioista.
- Etsin oma-aloitteisesti ajankohtaista työyhteisööni liittyvää tietoa.
- Löydän helposti omaan työyhteisööni liittyvää tietoa.
- Saan tietoa tiimini ajankohtaisista asioista.
- Saan tietoa muiden tiimien asioista.

4. Koetko mielestäsi voitasi vaikuttaa työyhteisösi sisäiseen viestintään?

- Kyllä
- Kyllä, ainakin joskus
- En osaa sanoa
- Hyvin harvoin
- En voi vaikuttaa
- Muu, mikä?

5. Onko työyhteisösi sisäisessä viestinnässä mielestäsi ongelmakohtia?

- Kyllä
- Kyllä, ainakin joskus
- En osaa sanoa
- Ei yleensä
- Ei ole
- Muu, mikä?

## Viestintäkanavat ja niiden käyttö organisaatiossa

6. Seuraavat väittämät koskevat **työyhteisöäsi**. Valitse jokaisen väittämän kohdalla kuinka hyvin kyseinen väittämä pitää mielestäsi paikkansa.

1. Pitää paikkansa
2. Pitää osittain paikkansa
3. Ei juuri pidä paikkaansa
4. Ei pidä ollenkaan paikkaansa

Työyhteisössäni on selkeät viestintäkanavat.	1.	2.	3.	4.
Palavereissa keskustellaan hyödyllisistä asioista.	1.	2.	3.	4.
Tiimi- ja henkilöstöpalaverit ovat tehokkaita ajankohtaisten asioiden käsittelyssä.	1.	2.	3.	4.
Kasvokkain viestintä soveltuu hyvin tärkeiden asioiden käsittelyyn.	1.	2.	3.	4.
Teams toimii hyvänä tiedonlähteenä.	1.	2.	3.	4.
Löydän Teamsista helposti etsimäni tiedon.	1.	2.	3.	4.
Sähköpostin ei tulisi toimia yleisenä tiedotuskanavana.	1.	2.	3.	4.
Ainoastaan tärkeät tiedotteet tulisi lähettää sähköpostiin.	1.	2.	3.	4.
Teams toimii paremmin tiedotuskanavana kuin sähköposti.	1.	2.	3.	4.
Viestintäkanavien määrää tulisi vähentää.	1.	2.	3.	4.
Palaverit hoituvat paremmin etänä kuin kasvokkain.	1.	2.	3.	4.

7. Mitkä ovat mielestäsi työyhteisösi **tehokkaimmat** viestintäkanavat?

(kahdensuuntainen viestintä, joissa kommunikoidaan molempiin suuntiin)

Valitse enintään kolme (3) vaihtoehtoa.

- Sähköposti (tiedotteet, yksityisviestit, tietyille ryhmälle kohdennetut viestit)
- Puhelin (puhelut ja tekstiviestit)
- Pikaviestit (Teams pikaviestit, Whatsapp-viestit yms.)
- Kasvokkain tapahtuva viestintä
- Henkilöstön palaverit ja erilaiset kokoukset (kasvokkain tai etänä)
- Muu, mikä?

8. Mitä viestintäkanavia **itse suosii** työyhteisön sisäisessä viestinnässä? Valitse enintään kolme (3) vaihtoehtoa.

- Kasvokkain viestintä
- Kokoukset, palaverit
- Puhelin
- Sähköposti
- Teams ryhmätyötila
- Henkilökohtaiset pikaviestit (esim. Teams, Whatsapp)
- Ryhmäpikaviestit (esim. Teams, Whatsapp)
- Muu, mikä?

## Digitaalisuus viestinnässä

9. Mitä **digitaalisia** viestintäkanavia työyhteisössäsi käytetään? Valitse kaikki mielestäsi sopivat vaihtoehdot.

- Sähköposti
- Whatsapp
- Teams-pikaviestit
- Muut pikaviestisovellukset (Telegram, Yammer, Slack)
- Facebook
- Oulun kaupungin sisäinen intra
- Teams-ryhmätyötila ja sen tiedostot
- OneDrive
- Google Drive
- Muut pilvipalvelut tiedostojen säilytykseen ja jakoon (Dropbox yms.)
- Instagram
- Google Meet
- Zoom
- Muu, mikä?

10. Mitkä näistä **digitaalisista** kanavista koet työyhteisössäsi toimiviksi? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Sähköposti
- Whatsapp
- Teams-pikaviestit
- Muut pikaviestisovellukset (Telegram, Yammer, Slack)
- Facebook
- Oulun kaupungin sisäinen intra
- Teams-ryhmätyötila ja sen tiedostot
- OneDrive
- Google Drive
- Muut pilvipalvelut tiedostojen säilytykseen ja jakoon (Dropbox yms.)
- Instagram
- Google Meet
- Zoom
- Muu, mikä?

## Digitaalisen viestinnän visuaalisuus

11. Onko **visuaalisuus** digitaalisessa viestinnässä sinulle tärkeää? (visuaalisuus, eli tekstin muotoilu, fontti, mahdollinen kuvasisältö yms.)

- Kyllä, ehdottomasti
- Jonkun verran tärkeää, yleensä se helpottaa tekstisisällön ymmärtämistä
- En osaa sanoa
- Ei oikeastaan, kunhan teksti itsessään on ymmärrettävää
- Ei ole
- Muu, mikä?

12. Ajattele työyhteisösi digitaalista viestintää. **Koetko** että digitaalisen viestin ymmärtäminen olisi helpompaa, kun se on esitetty visuaalisemmin? (esimerkiksi sähköpostin teksti on muotoiltua, pikaviestissä on mukana kuva/hymiö tms.)

- Kyllä, ehdottomasti
- Se voisi helpottaa tekstisisällön ymmärtämistä
- En osaa sanoa
- Ei oikeastaan, kunhan teksti itsessään on ymmärrettävää
- Ei olisi
- Muu, mikä?

13. Onko digitaalinen viestintä mielestäsi **tarpeeksi** visuaalista?

- Kyllä on
- Kyllä, mutta parannettavaakin on
- En osaa sanoa
- Ei oikeastaan, kaipaisin enemmän visuaalisuutta
- Ei ole, haluaisin että se olisi
- Muu, mikä?

14. Millaiseksi koet työyhteisön viestinnän **tiedonkulun ja ajantasaisuuden**? Tiedonkulku on...

- ...ajantasaista ja toimivaa
- ...yleensä ajantasaista ja toimivaa
- En osaa sanoa
- ...ei kovin ajantasaista, eikä toimivaa
- ...ei ole koskaan ajan tasalla, eikä toimi
- Muu, mikä?

## Tiedon kulku ja -hallinta

15.Ovatko työyhteisösi **yhteiset** asiakirjat ja tiedostot helposti ja kaikkien saatavilla?

- Kyllä
- Kyllä, ainakin suurin osa
- En osaa sanoa
- Osa on, mutta suurin osa ei ole
- Eivät ole helposti saatavilla
- Muu, mikä?

16.Kuinka **tyytyväinen** olet tietojen kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa?

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Ei valittamista
- En ole kovin tyytyväinen
- En ole ollenkaan tyytyväinen
- Muu, mikä?

17.Haluaisitko että Oulu-opistolla olisi olemassa tiedonhallintaan (tiedostot, yhteiset asiakirjat, tiedotteet yms.) yhtenäinen **ohjeistus** siitä mitä, mihin ja miten tietoa tallennetaan?

- Kyllä, ehdottomasti
- Kyllä, se voisi olla avuksi
- En osaa sanoa
- Ei taida olla hyötyä
- Ei, ei tarvitse
- Muu, mikä?

18.Asteikolla 1-10, kuinka paljon **kehitettävää** opistolla mielestäsi on sisäisessä viestinnässä?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1= En lainkaan kehitettävää

10=Erittäin paljon kehitettävää

19.Kuinka sisäistä viestintää voitaisiin mielestäsi kehittää opistolla? **Erityisesti digitaalisesta näkökulmasta**. Sana on vapaa, ole hyvä!