

Sisäisen viestinnän merkitys muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi, liiketalous (AMK)

2024

Riina Piitulainen, Taru Jauhijärvi

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Riina Piitulainen, Taru Jauhijärvi	Opinnäytetyö, AMK	2024
	Sivumäärä	
	35	
Työn nimi		
Sisäisen viestinnän merkitys muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä		
Tutkinto ja koulutusala		
Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sisäisen viestinnän merkitystä muutosjohtamisen onnistumisessa digitaalisessa ympäristössä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä haasteita organisaatiot kohtaavat viestinnässä muutosprosessien aikana ja miten niitä voidaan hallita. Lisäksi työssä tarkasteltiin viestinnän elementtejä, jotka ovat kriittisiä muutosjohtamiselle digitaalisessa toimintaympäristössä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että organisaatioiden haasteita ovat työntekijöiden epävarmuus, vastarinta muutokselle ja digitaalisten taitojen puute. Näitä haasteita voidaan hallita avoimen viestinnän strategioilla, jotka korostavat johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta, selkeää viestintää muutoksen tavoitteista, sekä osallistavaa päätöksentekoa.</p> <p>Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisi panostaa tekoälyn ja muiden kehittyvien teknologioiden käyttöön viestinnän tukena ja huomioida eri työntekijöiden tarpeet viestintästrategioissa.</p>		
Asiasanat		
sisäinen viestintä, muutosjohtaminen, digitaalinen ympäristö, muutosviestintä, henkilöstön sitouttaminen		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Riina Piitulainen, Taru Jauhijärvi	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	35	
Title of Publication		
The importance of internal communication for successful change management in the digital environment		
Degree, Field of Study		
Bachelor's Degree (UAS), Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract		
<p>The objective of this thesis was to examine the importance of internal communication in successful change management within a digital environment through a descriptive literature review. The study identified the challenges that organizations face in communication during change processes and how to manage them. It also analyzed the communication elements critical to change management in a digital environment.</p> <p>The research revealed that the challenges for organizations include employee uncertainty, resistance to change, and a lack of digital skills. These challenges can be managed with open communication strategies that emphasize management and employee interaction, clear communication of change goals, and inclusive decision-making.</p> <p>In the future, organizations should invest in the use of artificial intelligence and other emerging technologies to support communication while addressing the needs of diverse employees in communication strategies.</p>		
Keywords		
Internal communication, change management, digital environment, change communication, employee engagement		

Sisällys

1	Johdanto.....	2
2	Viestintä.....	4
2.1	Muutosviestintä	5
2.2	Digitaalinen viestintä.....	6
2.3	Sisäinen viestintä	7
3	Muutosjohtaminen	9
3.1	8-vaiheinen muutosmalli.....	9
3.2	ADKAR-malli	12
4	Digitaalinen ympäristö.....	14
4.1	Digitaalisen ympäristön erityispiirteet.....	14
5	Tavoite ja tarkoitus.....	19
5.1	Toteutus	19
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	21
6	Tulokset.....	23
6.1	Muutoksen hallinta	23
6.1.1	Johtaminen.....	24
6.1.2	Viestintäkanavien ja -välineiden hyödyntäminen.....	25
6.2	Haasteet ja mahdollisuudet	26
6.2.1	Muutosvastarinta	27
6.2.2	Sitouttaminen	28
6.2.3	Informaatiotulva	29
6.2.4	Digitaalisen kuilun ylittäminen.....	30
6.2.5	Yksityisyys ja turvallisuus	30
7	Johtopäätökset ja pohdinta	32
	Lähteet	35

1 Johdanto

Elämme vahvasti digitaalisessa maailmassa, missä organisaatioiden on nopeasti mukautettava toimintaansa muuttuviin tilanteisiin, jotta ne voivat säilyttää kilpailuetunsa (Ilmarinen & Koskela 2015, 234). Muutosjohtaminen on keskeisessä roolissa näissä muutoksissa, ja sen onnistuminen on usein kiinni tehokkaasta sisäisestä viestinnästä. Sisäinen viestintä on organisaatioiden menestyksessä tärkeää, sillä se ei ainoastaan informoi työntekijöitä muutoksista, vaan luo myös pohjaa yhteiselle ymmärrykselle ja sitoutumiselle muutoksen tavoitteisiin. (Nixon 2014.) Tässä opinnäytetyössä pyritään tuomaan esiin, miten sisäisen viestinnän strateginen suunnittelu ja toteutus voivat tukea muutosjohtamista ja edesauttaa organisaation sopeutumista digitaalisen aikakauden vaatimuksiin.

Muutos on väistämätön osa organisaatioiden elämää ja se on jatkuvasti läsnä. Organisaatioille avautuu tämän myötä jatkuvasti uusia tilaisuuksia, mutta myös uhkia kiihtyvällä tahdilla. (Kotter 2008, 139.) Tämän vuoksi on olennaisen tärkeää, että organisaatiot eivät ainoastaan tunnista ja hyväksy muutoksen välttämättömyyttä, vaan myös aktiivisesti hakevat keinoja, joilla voivat hallita ja ohjata muutosta strategisesti hyödykseen. Kilpailutilanteen kiristyessä, teknologian kehittyessä ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan ja muuttamaan toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä. (Kotter 1996, 17). Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on toteuttaa tavoiteltu muutos. Se voi olla itse käynnistetty, tai se voi olla ulkoisten tekijöiden aikaansaama. (Viitala & Jylhä 2019.)

Työn luonne on kokenut merkittävän muutoksen viime vuosien aikana. Perinteinen työpaikka ja -aika ovat väistymässä monipaikkaisen ja digitaalisemman työympäristön tieltä. Työtä voi tehdä esimerkiksi kotona, kahvilassa, tai missä tahansa haluamassaan paikassa, ja työajat joustavat omien tarpeiden mukaan. (Gassen 2022, 15.) Tämä muutos on tuonut työntekijöille vapauden tunnetta, mutta toisaalta se on tuonut myös uudenlaisia haasteita, kun työ- ja yksityiselämän rajat hämärtyvät (Pirinen 2023, 276).

Viestintä on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä ja keskeisimmistä osa-alueista. (Pirinen 2023, 268). Tehokas viestintä auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät muutoksen syyt, tavoitteet ja aikataulun. Se myös auttaa rakentamaan luottamusta ja sitoutumista muutokseen, sekä lievittämään muutokseen liittyviä pelkoja ja epävarmuutta. (Kotter 1996.) Digitaalinen ympäristö, kuten sosiaalinen media ja älylaitteet ovat muuttaneet olennaisesti viestinnän maailmaa, ja yritysten on olennaista luoda selkeä ja kaikille ymmärrettävä digitalisoinnin strategia. Näin mahdollistetaan digitaalinen viestintä osana yritysten liiketoiminnan tukemista, ja tavoitteiden saavuttamista, sekä vältetään digitaalisen ympäristön näkeminen vain teknisenä tiedon jakelukanavana. (Juholin 2013, 308–310).

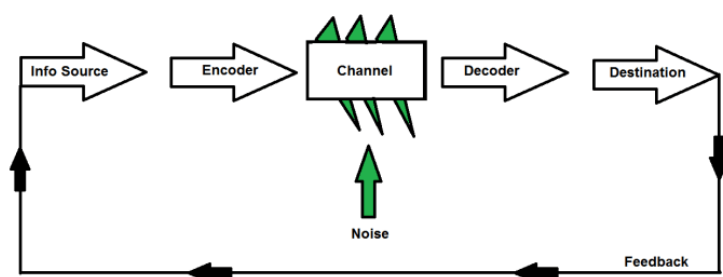
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota kattava ymmärrys siitä, kuinka toteuttaa onnistunutta muutosviestintää organisaatioissa digitaalisessa ympäristössä, hyödyntäen kuvailtavaa kirjallisuuskatsausta tiedon lähteenä. Muutosviestintä on keskeinen osa muutosjohtamista, ja sen onnistuminen voi merkittävästi vaikuttaa organisaation kykyyn navigoida muutoksissa tehokkaasti ja sujuvasti. (Kotter 1996.) Vaikka Pirisen (2023, 213) mukaan henkilöstöllä on olennainen rooli muutosprosesseissa ja niiden onnistumisessa, keskitymme tässä opinnäytetyössä juuri johtajan rooliin organisaatioiden muutostilanteissa, ja niiden hallinnassa.

Sisäisen viestinnän vaikutus muutosjohtamiseen digitaalisessa ympäristössä valikoitui opinnäytetyön aiheeksi sen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Aihe on myös yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä tehokas muutosjohtaminen ja viestintä voivat edistää esimerkiksi uusien innovaatioiden syntyä ja lisätä kilpailuetua (Viitala & Jylhä 2019). Digitaalisen ympäristön huomiointi muutosjohtamisessa ja viestinnässä on välttämätöntä, sillä se tarjoaa uusia välineitä ja menetelmiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosprosessien tehostamiseksi (Ilmarinen & Koskela 2015, 232–233).

2 Viestintä

Viestintä on monimutkainen ja vaikeasti suoraan määriteltävissä oleva käsite. Viestintä juontaa juurensa latinankielisestä termistä ”communicare”, mikä tarkoittaa yhdessä tekemistä, sekä yhteydessä olemista jonkun tai joidenkin kanssa. (Juholin 2013, 44.) Sanan ”communicate” suomenkielinen vastine oli pitkään ”tiedottaminen”, mikä viittasi enemmän yksisuuntaiseen tiedonvälitykseen. Kuitenkin 1980-luvulta alkaen termin käännöksen on vakiintunut muotoon ”viestintä”, joka paremmin kuvaa kaksisuuntaista, vuorovaikutteista prosessia. (Juholin 2013, 26–27.) Tämä terminologian kehitys heijastaa ymmärryksen syventymistä viestinnän luonteesta pelkästä tiedon välityksestä monimuotoiseksi, vuorovaikutteiseksi prosessiksi, joka sisältää niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin väliset keskustelut.

Viestinnällä on eri koulukuntia, jotka kukin painottavat viestinnän eri näkökulmia ja teorioita. Shannon-Weaverin malli (Kuvio 1) on yksi yleisimmin käytetyistä viestinnän malleista teknisellä tasolla, ja se korostaa viestintää prosessina, jolla on selkeä alku ja loppu. (Al-Fedaghi 2012.) Tämä prosessi koostuu eri osatekijöistä, joita ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus, sekä kontekstit. Mallin mukaan lähettäjä välittää viestin vastaanottajalle tietyssä kanavassa, ja vastaanottaja purkaa viestin ja luo siitä oman ymmärryksensä, joka voi erota lähettäjän alkuperäisestä tarkoituksesta häiriöiden, kuten melun tai tiedon häviämisen vuoksi. Palaute on tärkeää, sillä se antaa lähettäjälle tietoa viestin vastaanotosta ja tulkinnasta. (Åberg 2000, 26–33.)



Kuvio 1. Shannon-Weaver viestinnänprosessimalli (Beyer 2012)

Nykyään prosessikeskeisen lähestymistavan lisäksi on noussut semioottinen, eli merkityksiä tutkiva suuntaus, sekä rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunnallinen ajattelutapa. Merkityskoulukunnan näkemyksen mukaan viestintäprosessi ei keskity niinkään lähettäjään, vaan on ennakoimaton tilanne, jossa vastaanottaja loppujen lopuksi luo viestille merkityksen riippumatta siitä, mitä viestiä lähettäjä on pyrkinyt välittämään. (Åberg 2000, 33.) Semioottinen koulukunta keskittyy syvällisemmin viestien sisältöihin ja siihen, miten viestit ja ihmiset vuorovaikutuksessa luovat uutta merkitystä. Rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunta taas

painottaa yhteisön muodostaman viestinnän ja sen rituaalien merkitystä, korostaen yhteisen tekemisen ja kokemisen tärkeyttä yksilöiden ja ryhmien välisessä kommunikaatiossa. (Juholin 2013, 45.)

2.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä on olennainen tekijä muutosten onnistumisessa. Se tarkoittaa, että johdon on suunniteltava huolella, miten ja milloin tieto muutoksista kerrotaan työntekijöille ja muille sidosryhmille. Viestinnässä on myös tärkeää tuoda ilmi, miten muutos vaikuttaa päivittäiseen työhön, ja valmistautua vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin, jotta voidaan välttyä turhilta väärinkäsityksiltä ja epävarmuudelta. Kun muutosviestintä on onnistunutta, ihmiset tietävät mitä on tulossa ja miksi, ja he voivat osallistua muutoksen tekemiseen ja vaikuttaa siihen. Tällöin muutos koetaan yhteisenä projektina, ei vain ylhäältä annettuna käskynä. (Juholin 2013, 391–394.) Sitoutumisen lisäämiseksi ja vastarinnan vähentämiseksi on lisäksi tärkeää tarjota mahdollisuuksia avoimelle vuoropuhelulle, sekä varmistaa muutosviestinnän oikea-aikaisuus ja tehokkuus. (Pirinen 2023, 239–240.)

Kuuntelemisen taito on olennainen osa muutosviestintää. Esihenkilöiden tulee olla valmiita kuuntelemaan työntekijöiden huolia ja ehdotuksia. Tämä ei ainoastaan auta työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi, vaan myös tarjoaa arvokasta tietoa, joka voi auttaa muutoksen ohjaamisessa ja toteuttamisessa. (Pirinen 2023, 242.)

Johtajilla on muutosviestinnässä keskeinen rooli, koska heiltä odotetaan voimakasta ennakointikykyä, sekä valmiutta viedä muutosprosessi onnistuneesti läpi. Johtajan on kyettävä mukauttamaan viestinnän sisältö kullekin kohderyhmälle sopivaksi, jotta henkilöstö motivoituu muutoksesta vastustamisen sijaan. (Juholin 2013, 395–397.) Viestintä ei kuitenkaan rajoitu pelkästään sanoihin. Esihenkilöiden nonverbaalinen viestintä, kuten eleet ja ilmeet, ovat myös olennaisessa roolissa, ja sen avulla voidaan joko vahvistaa tai heikentää sanallista viestiä. Siksi esihenkilöiden on tärkeä olla tietoisia tästä ja pyrkiä varmistamaan, että heidän koko viestintänsä on yhdenmukaista ja vakuuttavaa. (Pirinen 2023, 241.) Juholinin (2013, 395–397) mukaan kehonkielen ja viestin sävyn ristiriitaisuus viestin sisällön kanssa aiheuttaa työntekijöissä herkästi epäluottamusta, ja muutosta vastustetaan hanakammin.

Johtajien nonverbaalinen viestintä ei ole tärkeää ainoastaan perinteisissä kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa, vaan se on tärkeää huomioida myös digitaalisessa ympäristössä. Sanaton viestintä vaikuttaa siihen, miten viestimme tunteitamme ja ajatuksiamme, ja se voi auttaa tiimejä ymmärtämään ja sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin paremmin. Fyysisen läsnäolon puuttuessa johtajien on oltava tietoisia eleistään ja ilmeistään virtuaalikouksissa, ja heidän on pyrittävä välittämään selvä viesti niiden kautta. Esimerkiksi

kameran päällä pitäminen, nyökkäily, hymyily, silmäkontaktin ylläpitäminen ja käsien liikehdintä voivat kaikki auttaa ilmaisemaan osallistumista ja vahvistamaan sanallista viestiä. (Cook B. 2022.)

2.2 Digitaalinen viestintä

Digitaalinen viestintä on tapa välittää tietoa käyttämällä sähköisiä välineitä, kuten tietokoneita, puhelimia ja tabletteja. Se on nykyaikana keskeinen osa yritysten ja yhteisöjen toimintaa, mahdollistaen nopean ja tehokkaan vuorovaikutuksen. Teknologian kehittyessä ja digitaalisen ympäristön muuttuessa, yritysten on mukauduttava uusiin viestintäkanaviin ja -tyyleihin. Tämä edellyttää strategista suunnittelua ja ymmärrystä digitaalisen viestinnän erityispiirteistä, kuten sosiaalisen median hyödyntämisestä ja verkossa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Juholin 2013, 308–314.)

Wuerchin ym. (2023) digitaalisessa ympäristössä tapahtuvan sisäisen viestinnän tutkimuksessa korostetaan, että organisaatiot ovat sosioteknisiä järjestelmiä, joissa sekä sosiaaliset että tekniset tekijät vaikuttavat viestinnän tehokkuuteen. Digitaalinen muutos edellyttää organisaatioilta viestintästrategioiden mukauttamista, jotta ne voivat hyödyntää teknologian tarjoamat mahdollisuudet yhteistyön ja luottamuksen lisäämiseksi työyhteisössä. Lisäksi on tärkeää kehittää selkeä käsitys siitä, miten digitaalinen viestintä liitetään osaksi organisaation toimintaa. Tämä prosessi sisältää uusien viestintäkanavien käyttöönoton, digitaalisen johtajuuden kehittämisen, sekä organisaatiokulttuurin sopeuttamisen digitaaliseen aikakauden sopivaksi. Näiden toimenpiteiden kautta organisaatiot voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista ja hyödyntää digitaalisen muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia tehokkaammin. (Wuersch ym. 2023.)

Yritysten on kehitettävä uusia taitoja ja kykyjä ymmärtää monimutkaisia digitaalisia viestintäympäristöjä ja hyödyntää niitä tehokkaasti. Tämä sisältää kyvyn luoda ja ylläpitää verkkosisältöä, ymmärtää multimedielementtien vaikutusta viestintään, sekä kykyä analysoida digitaalisen viestinnän tuloksia. Digitaalisen viestinnän onnistuminen nojaa jatkuvaan seurantaan ja kykyyn sopeutua uusiin olosuhteisiin, sekä pitää yllä avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Digitaalisessa viestinnässä on lisäksi tärkeää ylläpitää mediaosaamista, eli kykyä ymmärtää ja tulkita erilaisia mediamuotoja ja niiden käyttöä tehokkaassa kommunikoinnissa. (Juholin 2013, 308–314.)

Digitaaliset välineet, kuten sähköposti ja sosiaalinen media, ovat tehneet työpaikan viestinnästä huomattavasti helpompaa ja tehokkaampaa. Ne auttavat työntekijöitä tekemään yhteistyötä helpommin, jakamaan tietoa ja pysymään ajan tasalla. Esimerkiksi tiimiläiset voivat tämän ansiosta työstää projekteja yhdessä verkossa ja pitää helposti kaikki mukana

tiedonkulussa. Lisäksi johtajat voivat lähettää tärkeitä päivityksiä kaikille kerralla laitteistaan tai sijainnistaan riippumatta. (Lipiäinen ym. 2013.)

Näiden työkalujen ansiosta tiedon jakaminen on nopeampaa ja organisaation eri jäsenet pysyvät helpommin yhteydessä toisiinsa. Tämä tekee työympäristöstä avoimemman ja yhteistyöhön kannustavamman. Lisäksi johdolla on paremmat mahdollisuudet seurata miten asiat sujuvat, ja tehdä päätöksiä nopeammin ja tehokkaammin, kun kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla. (Lipiäinen ym. 2013.)

2.3 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaatioiden sisällä tapahtuvaa tiedonvaihtoa ja kommunikaatiota sen eri osien, kuten johdon, tiimien ja yksittäisten työntekijöiden välillä. Yhtenä tärkeänä sisäisen viestinnän kanavana toimii usein intranet, mikä Juholinin (2013, 325) mukaan on yhä useammassa organisaatiossa ainoa tapa saada sama informaatio ajasta ja paikasta riippumatta kaikille halutuille organisaation jäsenille. Keskeisintä intranetin tehokkuuden kannalta on sen käyttäjäystävällisyys ja tiedon oikea kohdentaminen, jotta ihmiset käyttävät sitä niin kuin on suunniteltu. (Juholin 2013, 325.) Muita sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi pikapalaverit, sähköpostit, tiedotteet, sekä kahvihuonekeskustelut (Juholin 2013, 213).

2020-luvulla yhdeksi tärkeäksi sisäisen viestinnän kanavaksi on noussut Microsoft Teams (Gorsia 2020). Tämä on sisäisen viestinnän työkalu, jonka avulla voidaan ylläpitää selkeää ja johdonmukaista kommunikaatiota koko organisaation laajuisesti. Teams mahdollistaa tiiviin yhteistyön ja projektien koordinoinnin, edistää päätöksentekoa sekä nopeuttaa kokouksia ja keskusteluja fyysisestä sijainnista riippumatta, mikä on erityisen tärkeää etätöiden yleistyessä. Alusta myös tukee avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, helpottaa tiedon jakamista, sekä parantaa työntekijöiden sitoutumista. Teams integroi myös muita sovelluksia, kuten kalenterit ja projektihallintatyökalut, mikä tehostaa resurssien hallintaa ja ajan käyttöä, mukautuen joustavasti erilaisiin johtamis- ja viestintätarpeisiin. (Icplan 2020.) Näiden ominaisuuksien ansiosta Teams on keskeinen väline tehokkaassa sisäisessä viestinnässä ja yhteistyössä, mahdollistaen organisaation mukautumisen muuttuvaan työympäristöön.

Hyvin toteutettu sisäinen viestintä edistää avoimuutta ja luottamusta organisaation sisällä, parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista, sekä tukee tehokasta yhteistyötä ja päätöksentekoa. Sisäisen tiedottamisen tavoitteet voidaan jakaa Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009) mukaan kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedonkululla varmistetaan, että jokainen saa tarvittavat tiedot suoriutuakseen tehtävistään, ja että tiedot ovat helposti saatavilla ja haettavissa. Tavoitteena on myös vaikuttaa siihen, miten henkilö

näkee oman työnsä merkityksen osana yksikköään ja yritystä kokonaisuutena. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen kohdalla tiedonkulun merkitys korostuu, mutta tämän tulee jatkua myös läpi henkilön työuran ajan.

Vuorovaikutus on toinen keskeinen sisäisen viestinnän tavoite, jolla pyritään luomaan ja ylläpitämään avointa vastavuoroista dialogia yrityksessä, edistämään työtiimin henkeä ja kannustamaan ihmisiä kehittämään omaa työtään ja työyhteisöä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106–107.) Vuorovaikutus sisäisessä viestinnässä on keskeistä avoimen ja vastavuoroisen dialogin luomiseksi yrityksessä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää, että tehokas kommunikaatio vaatii yhteisiä merkitysneuvotteluja ja ymmärrystä erilaisista viestintätyyleistä työyhteisössä. Jokaisella työntekijällä on oma tapansa viestiä, ja erilaisuuden tunnistaminen voi parantaa vuorovaikutusta. (Kankainen 2021.)

Erityisesti etätyössä on olennaista määritellä selkeästi, mitä odotuksia eri teknologisille viestintävälineille asetetaan ja mitä niiden avulla pyritään saavuttamaan. Tämä auttaa luomaan yhteisen ymmärryksen siitä, millaista vuorovaikutusta kullakin alustalla tulee harjoittaa, mikä edistää työtiimin henkeä ja kannustaa ihmisiä kehittämään omaa työtään ja työyhteisöä. Tällainen lähestymistapa edistää tehokasta viestintää, sekä vahvistaa yrityksen sisäistä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Kankainen 2021.)

Kolmas sisäisen viestinnän tavoite eli sitoutuminen, on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Johtamisviestinnän kautta kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuuden suunnitelmista ja niiden tuomista muutoksista. On tärkeää, että henkilöstö osallistuu arvojen pohdintaan ja sisäistää ne, sillä pelkkä tiedon jakaminen ei riitä sitoutumiseen, vaan tieto on myös ymmärrettävä ja hyväksyttävä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106–107.)

Sisäinen viestintä on olennainen työkalu luottamuksen rakentamisessa organisaatioissa. Se auttaa työntekijöitä samaistumaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa, mikä luo yhteistyön ja sitoutumisen ilmapiirin. Tehokkaan viestinnän kautta voidaan rakentaa luottamuksellisia suhteita työntekijöiden ja organisaation välille, ja yrityksen identiteetin sekä arvojen selkeä välittäminen luo perustan yhteiselle ymmärrykselle. Johdonmukaisuus viestinnässä ja toiminnassa on keskeistä luottamuksen ylläpitämisessä, ja avoin kommunikaatio edistää työntekijöiden sitoutumista. Kun työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja ymmärrettyjä, luottamus organisaatioon kasvaa, mikä johtaa korkeampaan motivaatioon ja tuottavuuteen. Sisäinen viestintä on siis perusta luottamuksen ja yhteisen menestyksen ilmapiirille organisaatioissa. (Gara & Porte 2020.)

3 Muutosjohtaminen

Muutoksella tarkoitetaan siirtymistä jostakin tilasta toiseen. Tämä voi tapahtua lempeästi tai dramaattisesti, ja se saattaa aiheuttaa ahdistusta. Erityisesti työelämässä muutos on jatkuvasti läsnä. Muutosta ei tehdä pelkästään muutoksen vuoksi, vaan sillä tavoitellaan jotain parempaa ja kestävämpää, mikä korvaa aiemman tilanteen. (Juholin 2013, 388.) Muutosta voidaan kuvailla absoluuttisena ja suhteellisena. Muutos on absoluuttista, eli sitä ei voi estää. Suhteellisuus tarkoittaa sitä, että muutoksen merkitys voi olla täysin erilainen riippuen siitä, keneltä kysytään. Toinen kokee, ettei muutosta juurikaan ole tapahtunut, mutta toinen voi kokea muutoksen maata mullistavana. (Juuti & Virtanen 2009, 13–14.)

Muutosjohtaminen on ihmisten ja organisaatioiden valmentamista muutokseen. Muutos voi tapahtua koko organisaatiolle tai vain osalle sitä, tai se voi olla esimerkiksi uusi tietojärjestelmä. Muutokset harvemmin onnistuvat täysin suunnitelmien mukaan, ja muutosprosessissa tulee pysähdyksiä, eivätkä muutokset välttämättä onnistu ollenkaan. (Viitala & Jylhä 2019.) Viitala & Jylhän (2019) mukaan vain noin kolmasosa muutosprosesseista onnistuu saavuttamaan tavoitellut tulokset. Yritykset kohtaavat useimmiten haasteita muutoskyvyn kanssa ihmisten takia, vaikka samaan aikaan ihmiset ovat muutoksen aikaansaava voima.

3.1 8-vaiheinen muutosmalli

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter kirjoitti 1995 keväällä Harvard Business Review -lehdessä julkaistun artikkelin ”Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, joka perustui kymmenien yritysten muutoshankkeiden analyysiin. Artikkelista tuli niin suosittu, että hän kirjoitti sen pohjalta kirjan ”Leading Change”, joka ilmestyi vuonna 1996. Hän tutki millaisia virheitä organisaatioissa tehdään, kun muutoshankkeet epäonnistuvat. (Kotter 1996, esipuhe). Näiden pohjalta hän nosti esiin kahdeksan vaihetta, jotka liittyvät organisaatioiden tekemiin virheisiin muutosprosesseissa (Kotter 1996, 19). Kotter (1996, 17–19) mainitsee kirjassaan, että menestykselliset uudistushankkeet perustuvat ymmärrykseen muutoksen luonteesta. Muutokset eivät tapahdu helposti, ja niiden taustalla voi olla monia eri syitä, kuten byrokratia, johtamisen puute tai luottamuspula.

Kotterin (1996, 31–32) muutosjohtamisen kahdeksanvaiheisen muutosprosessin ensimmäinen vaihe on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen. Jos organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, muutokset harvemmin lähtevät etenemään oikeaan suuntaan. On haastavaa saada kokoon ryhmää, joka on uskottava ja riittävän vahva, jos muutosta ei koeta välttämättömäksi.

Muutosprosessin toinen vaihe on ohjaavan tiimin perustaminen. Ryhmältä vaaditaan riittävä vahvuutta, monimuotoisuutta, sekä johtamistaitoja. Tiimissä tulee olla luottamusta ja innostusta muutosta kohtaan, jotta muutos voi toteutua. Vahvalla tiimillä tarkoitetaan sitä, että ryhmässä olevilla on organisaatiossa vahva asema, uskottavuutta ja auktoriteettia, sekä ammatillista osaamista ajaa muutosta oikeaan suuntaan. Monimuotoinen tiimi jakaa erilaisia näkökulmia ja osaamisalueita ja varmistaa sen, että erilaiset näkökulmat huomioidaan. (Kotter 1996, 51.)

Kotterin mukaan vision ja strategian laatiminen on kolmas vaihe, jonka avulla voidaan ohjailta ja koordinoita, sekä kannustaa ihmisiä toimimaan (Kotter 1996, 7). Näillä varmistetaan, että muutoksen suunta on selkeä, koska muutokset aiheuttavat ihmisissä epävarmuutta ja erimielisyyksiä. Avoin ja läpinäkyvä viestintä auttaa hälventämään epävarmuutta ja pelkoja. Tehokkaan vision ja strategian avulla perustellaan muutoksen tarpeellisuus ja selvennetään, mikä on muutoksen suuntaa sekä kerrotaan läpinäkyvästi se, miten muutos toteutetaan. Se kannustaa ihmisiä tekemään muutoksen suuntaisia toimenpiteitä, vaikka ne alussa tuntuisivat hankalilta. (Kotter 1996 59–60.)

Muutosvisiosta viestiminen on neljäs vaihe, johon panostaminen on Kotterin mukaan olennaista, viestintä kattaa niin sanat kuin teot, ja jos viestintä ei ole johdonmukaista saattaa se vaarantaa muutoksen (Kotter 1996, 8). On tärkeää kommunikoida visio ja strategia tehokkaasti kaikille osapuolille käyttäen eri viestintäkanavia ja varmistetaan, että osapuolet ymmärtävät vision ja ovat sitoutuneita siihen. Muutosviestinnän laatu on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Huonosti johdettu tai suunniteltu muutosviestintä voi johtaa epävarmuuteen, vastustukseen tai muutoksen epäonnistumiseen organisaatiossa. Tehokas muutosviestintä on selkeää, rehellistä, johdonmukaista, toistuvaa ja avaa keskusteluja. Tämä vaatii paljon aikaa ja vaivaa, ja sitouttaa organisaatiosta eri tahoja, sillä vision välittäminen koko organisaatiolle ei ole helppoa. (Kotter 1996,73–74.)

Viides vaihe on Kotterin (1996, 88–89) mallin mukaan henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Se tarkoittaa muutosprosessissa esteiden poistamista muutoksen tieltä, kannustavan ja tukevan työympäristön luomista esimerkiksi koulutuksen avulla. Varmistetaan, että kaikilla on resurssit ja taidot muutoksen toteuttamiseen. Käytännössä nämä esteet muutokselle ilmenevät esimerkiksi henkilöstön puutteellisina taitoina, tai liian tarkoina sääntöinä, jotka eivät anna tilaa toteuttaa muutosta.

Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen on kuudes vaihe ja Kotterin (1996, 105) muutosprosessissa tarkoittaa luottamuksen saavuttamista, eli se on näkyvä, kiistaton ja nivoutuu muutoshankkeeseen selvästi. Näillä onnistumisilla kannustetaan jatkamaan muutoksen tiellä. Jo lyhyellä aikavälillä voidaan kerätä niin sanottuja pieniä voittoja, kuten tilastoja siitä,

miten muutos on onnistunut. Näiden avulla voidaan näyttää epäilijöille muutoksen positiiviset vaikutukset, ja luoda kaikille positiivista mielikuvaa muutoksen vaikutuksista ja siitä, ettei muutosprosessin edistäminen vaadi suuria ponnistuksia. (Kotter 1996, 107–111.)

Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen on seitsemäs vaihe. Kotter (1996 115–116) tarkoittaa tällä sitä, että muutoksella saavutettuja hyötyjä ei haluta menettää ja muutoksesta tehdään pysyvä osa organisaation kulttuuria. Edellisessä vaiheessa käynnistettyä toimintaa jatketaan säännöllisellä raportoinnilla muutoksen edistymisestä, jotta muutosprosessi pysyy aktiivisesti esillä eikä pääse unohtumaan. Tässä vaiheessa muutosprosessin sivuuttaminen on riskialtista, sillä muutosvastaiset henkilöt saattavat odottaa tilaisuutta päästä jälleen vaikuttamaan, mikäli prosessi jätetään ilman huomiota. (Kotter 1996, 116.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on kahdeksas ja viimeinen vaihe. Kotter kuvailee tätä prosessin haastavimpana vaiheena, sillä kulttuurin muokkaaminen ei ole helppoa (Kotter 1996, 136). Muutosta täytyy seurata ja arvioida pitkäjänteisesti. Organisaation täytyy oppia kokemuksista ja soveltaa niitä tulevaisuuden muutoksiin, sillä muutos on jatkuvaa. (Kotter 1996, 115–116.) Kulttuuri organisaatiossa muodostuu arvoista ja normeista, jotka jaetaan ja niitä siirretään organisaation sisällä ryhmän jäseneltä toiselle. Tämä siirtymäprosessi on olennainen, sillä se määrittää sen miten uudet tavat otetaan vastaan ja omaksutaan. (Kotter 1996, 135–136.) Organisaation täytyy olla valmis tuleviin haasteisiin ja muutoksiin, sillä vain muutokseen sitoutunut ja muutoshaluinen organisaatio mahdollistaa perustan jatkuvalla kehitykselle. Tällainen organisaatio on valmis kohtaamaan myös tulevat muutokset joustavasti. (Kotter 1996, 141–142.)

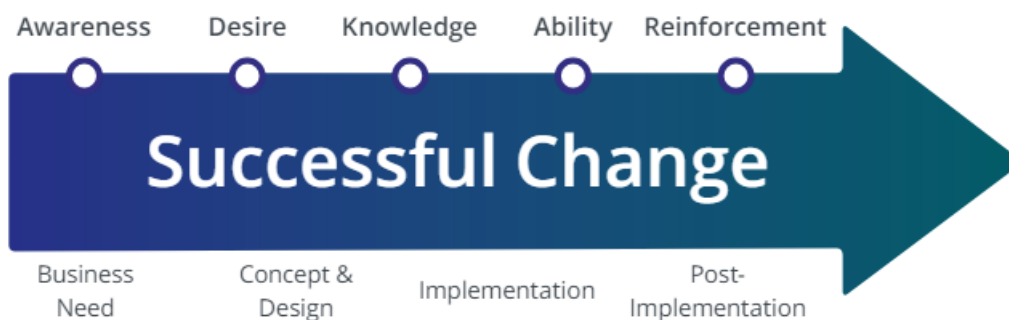
Muutoksen tärkein edellytys on Kotterin (1996, 20) mukaan edellä käsitelty kahdeksanvaiheinen prosessi, jonka läpi organisaation täytyy kulkea saavuttaakseen päämääränsä. Nämä kahdeksan kohtaa ovat suurimpia vaaranpaikkoja muutosprosessissa. Ilman sitoutumista ja tukea muutoksen toteuttaminen voi olla vaikeaa. Jatkuva viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa luovat positiivisen ilmapiirin, joka on ensisijaisen tärkeää muutoksen tiellä.

Kotter (2008) toteaa kuitenkin, että näiden kahdeksan kohdan lisäksi on olemassa myös muita kohtia, joissa ihmiset voivat tehdä virheitä. Hän kuitenkin nimeää ne suurimmiksi vaaranpaikoiksi. Muutoshankkeet ovat sotkuisia ja täynnä yllätyksiä, joten on tärkeää olla selkeä näkemys ja ymmärtää muutosprosessia virheiden välttämiseksi. Tällä on ratkaiseva tekijä menestyksen ja epäonnistumisen välillä.

3.2 ADKAR-malli

ADKAR on muutoksen hallintamalli, jonka on kehittänyt Jeff Hiatt tutkittuaan yli 700 organisaation muutoksen kaavoja. Tämä on suosittu muutosjohtamisen malli ympäri maailman. Malli perustuu ymmärrykseen siitä, että organisaatiomuutos voi tapahtua vain, kun yksilöt muuttuvat. Mallin avulla voidaan ohjata yksilöitä muutosten läpi ja auttaa käsittelemään mahdollisia esteitä muutosprosessissa. (Prosci a.)

Mallin nimi on akronyyymi, joka muodostuu viidestä sanasta: awareness (tietoisuus), desire (halu), knowledge (tieto), ability (kyky), sekä reinforcement (vahvistaminen). Näiden viiden elementin tulee tapahtua mainitussa järjestyksessä, jotta muutos toteutuu onnistuneesti. (Prosci b, 4) Alla oleva kuvio 2 esittelee ADKAR-mallin vaiheet yksilön ja organisaation näkökulmasta.



Kuvio 2. ADKAR-malli yksilön ja organisaation näkökulmasta (Prosci b, 6)

ADKAR- mallin ensimmäinen vaihe on tietoisuus. Se ei tarkoita vain sitä, että henkilö tajuaa muutoksen tarpeellisuuden, vaan sitä, että hän ymmärtää sen miksi muutos on välttämätön ja mitä se tuo tullessaan. Tietoisuus käsittää sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät, jotka vaativat muutosta, mutta se sisältää myös ymmärryksen siitä, miten muutos hyödyttää yksilöä. Usein mikäli ihmisillä ei ole riittävää tietoisuutta siitä, miksi muutos tapahtuu ja mitkä ovat sen hyödyt, muutosvastarintaa esiintyy todennäköisemmin. Tietoisuuden luominen ja sen varmistaminen luovat perustan sitoutumiselle ja motivaatiolle muutosprosessissa. (Prosci c, 3–5.)

Mallin toinen vaihe on halu, johon voidaan siirtyä, kun ensimmäinen vaihe eli tietoisuus on saavutettu. Halu on työntekijän henkilökohtainen päätös sitoutua muutokseen. Tämä päätös edellyttää, että työntekijä ymmärtää muutoksen syyt niin henkilökohtaisesti, kuin organisaation tasollakin. Huomioitavaa tässä vaiheessa on se, että päätös osallistua muutokseen riippuu lopulta yksilön omasta tilanteesta ja olosuhteista. (Prosci d, 3.) Muutoshalu ei ole suoranaisesti johdettavissa, mutta johtajat ovat silti avainasemassa vaikuttamassa

siihen. Kun organisaatio on motivoitunut ja yhtenäinen, se voi toimia muutoksen ohjaajana ja auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. (Prosci d, 4.)

Monilla organisaatiolla on pitkä historia koulutuksien tarjoamisessa, ja ne ovat olleet ja ovat yhä tärkeä tapa lisätä tietoa työntekijöiden keskuudessa. ADKAR-mallin kolmas vaihe, eli tieto tarkoittaa niin koulutuksia, mutta yhtä lailla epämuodollista vuorovaikutusta työntekijöiden keskuudessa tai esimerkiksi itseopiskeltuja asioita. Tärkeää on ymmärtää, että tieto voi syntyä monin eri tavoin, ja sillä on suuri merkitys muutoksen onnistumiselle. Tietoisuus ja halu muutokseen ovat tärkeitä, mutta vasta tieto mahdollistaa muutoksen toteuttamisen käytännössä. (Prosci e, 4.)

Mallin neljäs vaihe on taito keskittyä siihen, miten tieto siirretään käytäntöön. On eri asia tietää, miten asiat kuuluvat tehdä, kuin osata toteuttaa tehtävä käytännössä. Työntekijän soveltaessa tietoa esimerkiksi arkipäiväisiin asioihin hän osoittaa, että on ymmärtänyt asian ja oikeasti hallitsee sen. On tärkeää huomioida muutosjohtajan rooli tämän askeleen kohdalla. Johtajan täytyy tarjota työntekijöille riittävästi resursseja ja aikaa, jotta he voivat kehittää uusia taitojaan. Parhaat tulokset saavutetaan ympäristössä, jossa on kannustava ja kokeileva ilmapiiri, jossa virheiden tekeminen on sallittua. Uusien taitojen oppiminen ja omaksuminen ovat avainasemassa muutoksen aikaansaamisessa niin yksilön, kuin myös organisaation tasolla. Se edistää positiivisia tuntemuksia ja luo pohjan oppimiskulttuurille, jossa virheistä voidaan oppia ja kehitystä tuetaan. (Prosci f, 3–4.)

ADKAR-mallin viimeinen vaihe on vahvistaminen, joka on välttämätön vaihe menestyksellään muutoksen saavuttamisessa. Tämä vaihe unohtuu monesti organisaatioilta, sillä hektisessä liiketoimintaympäristössä usein siirrytään vain seuraavaan tehtävään. Vahvistamisen merkitystä ei pidä kuitenkaan aliarvioida, sillä aikaisempia vaiheiden toteuttamiseen muutosprosessissa on käytetty paljon resursseja, eikä niitä haluta heittää hukkaan. Valitettavan usein saavutetut tulokset jäävät kuitenkin lyhytaikaisiksi ja unohtuvat ajan kuluessa, mikäli niitä ei vahvisteta. Ihminen siirtyy liian helposti takaisin vanhoihin työtapoihin, jos uuden tilanteen ylläpitämiseksi ei toimita aktiivisesti. Vahvistaminen voi olla esimerkiksi pienempien saavutuksien juhlimista, tai positiivisen palautteen antamista työntekijöille. (Prosci g, 3–4.)

ADKAR- malli keskittyy organisaation sijaan muutoksen läpivientiin yksilötasolla, sillä yleisin syy muutosprosessin epäonnistumiseen liittyy yksilöiden haasteisiin (Prosci b, 3). ADKAR-mallin mukaan onnistumiseen vaaditaan kaikki mallin vaiheet. Ensimmäisenä tarvitaan tietoisuus muutoksen syistä, sitten halu osallistua muutokseen, sen jälkeen tieto siitä mitä muutetaan, minkä jälkeen tulee taito tuoda muutos osaksi työtä ja viimeisenä sen vahvistaminen, että muutos on pysyvää. (Prosci b, 4.)

4 Digitaalinen ympäristö

Digitaalinen ympäristö kehittyy ja kasvaa jatkuvasti, ja se kattaa kaikki tieto- ja viestintäteknologiat. Näihin teknologioihin kuuluu digitaaliset verkot, sisällöt, palvelut ja sovellukset, sekä näihin yhteydessä olevat laitteet ja ympäristöt. Lisäksi digitaalinen ympäristö kattaa virtuaali- ja lisätyn todellisuuden, tekoälyn, robotiikan, automatisoidut järjestelmät, algoritmit ja data-analytiikan, biometriikan, sekä implanttiteknologian. (CRC/C/GC/25 2021.)

Kun puhutaan digitaalisesta ympäristöstä, nousee esiin termi digitalisaatio. Se on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä ilmiö, joka vaikuttaa tapaamme toimia, olla vuorovaikutuksessa, ja tehdä liiketoimintaa. Se kattaa esimerkiksi verkkokaupan, digitaaliset palvelut, sosiaalisen median, sekä digitaaliset liiketoimintamallit. (Ilmarinen & Koskela 22–23, 2015.) Digitalisaatio kiihdyttää muutosten toteuttamista yrityksissä, lisää tehokkuutta, sekä mahdollistaa rutiininomaisten tehtävien siirtämisen esimerkiksi ohjelmistoroboteille (Gassen 2022, 33). Kehittämisen kohteena digitaalinen ympäristö on kuitenkin hajanainen ja vaikeasti määriteltävä sen nopean muuttumistahdin vuoksi (Gassen 2022, 75). Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa digitaalisesta ympäristöstä tarkoitetaan yleisesti organisaation liiketoimintaympäristöä, jossa erilaiset tietojärjestelmät ja sovellukset ovat keskeisessä roolissa.

4.1 Digitaalisen ympäristön erityispiirteet

Tässä aluvuossa nostetaan esille työssä käsiteltäviä sisäisen viestinnän vaikutuksen kannalta muutosjohtamisessa olennaisia digitaalisen ympäristön erityispiirteitä. Digitaalinen ympäristö on laaja käsite ja läsnä lähes kaikkialla, mutta tässä tutkimuksessa keskitymme digitaaliseen ympäristöön sisäisen muutosviestinnän toteutuspaikkana organisaatioissa.

Esimerkiksi Mikko Dufvan (2024) kirjoittamassa artikkelissa Sitra on nimittänyt vuoden 2024 yhdeksi megatrendiksi ”Kilpailu digivallasta kiihtyy”. Tämä kuvastaa hyvin digitaalisen ympäristön kehitystä ja teknologiakeskustelua. Tällä hetkellä nouseva trendi, joka on ollut esillä jo jonkin aikaa, on tekoäly. Dufvan (2024) mukaan muitakaan digitaalisen ympäristön piirteitä ei pidä kuitenkaan unohtaa, ja muun muassa suurteho- ja kvanttilaskenta, nopeat langattomat verkot, sekä kyberturvallisuus ovat keskeisiä kehitysalueita tekoälyn rinnalla, ja niiden välillä on väistämättä kytköksiä. Teknologia kehittyy nopeasti ja uutta teknologiaa otetaan jatkuvasti käyttöön elämän eri osa-alueilla. Datat keräys, ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoaminen ovat arkipäivää. Kiistanalaisia asioita ovat muun muassa se, kuka tietoja saa kerätä ja käyttää, mitkä ovat digimaailman pelisäännöt, ja mihin suuntaan kehityksen tulisi kulkea. Tämän megatrendin kysymys on, miten päästään reiluun digimaailmaan? On

tärkeää huomioida tätä tutkimusta lukiessa, että tämä perustuu tämänhetkiseen tietoon ja oletetaan, että kehitys jatkuu ja uutta tulee jatkuvasti. (Dufva 2024.)

Vuorovaikutus

Ihmisten välinen vuorovaikutus on arvaamatonta ja monimutkaista, eikä sen tehostaminen digitaalisilla palveluilla ole helppoa. Vaikka informaatioteknologia on avannut mahdollisuuksia ylittää maantieteelliset esteet ja edistää etätyötä, se myös haastaa vuorovaikutuksen ja viestinnän laadun ja arvon. Digitaalinen työympäristö tarjoaa innovatiivisia toimintatapoja, mutta samalla se antaa työntekijöille vapauden valita, miten he käyttävät näitä palveluja. Tämä vapaus tuo mukanaan vaihtelua ja ennalta-arvaamattomuutta, sillä jokainen yksilö voi lähestyä digitaalista työympäristöä omalla tavallaan. Vaikka teknologia on tehnyt etätyöstä mahdollista ja tehokasta, se ei ratkaise kaikkia vuorovaikutuksen haasteita. Digitaalinen työympäristö vaatii taitavaa johtamista ja viestintää varmistaakseen, että ihmiset voivat ymmärtää toisiaan ja työskennellä saumattomasti, vaikka fyysinen etäisyys olisi suuri. (Gassen 2022, 27.)

Nymanin (2021) mukaan viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on olennaista kohdata toinen ihmisenä, riippumatta asemasta organisaatiossa. On helppoa turvautua asemaan ja valheelliseen tunteeseen siitä, että on toista ylempänä ja näin ollen on paremmat mahdollisuudet voittaa. Todellisuudessa dialogissa ei kuuluisi olla voittajaa. Sen kuuluisi rakentaa yhteistyötä ja parantaa ymmärrystä. Yhteisymmärrys syntyy, kun kohdataan toiset tasavertaisina, vaikka samalla tiedostettaisiin auktoriteettiero eri tehtävien kautta organisaatiossa. (Nyman 2021.) Organisaatioissa työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä, joiden näkemys vuorovaikutuksesta ja viestinnästä on erilainen. Osa työntekijöistä ovat aktiivisempia viestimään, kun taas toiset odottavat passiivisesti, että heille kerrotaan kaikki tarpeellinen tieto. Ei voi kuitenkaan unohtaa, että kaikki viestintä vaatii vuorovaikutusta, sillä viestintä on kaksisuuntaista ja myös viestin vastaanottajalla on vastuu viestin perille menosta. (Pirinen 2023, 244.)

Jatkuva kehitys

Digitaalisen ympäristön uudistukset eroavat perinteisistä organisaation uudistuksista siinä mielessä, että niiden käyttöönotto voi tapahtua huomaamattomasti ja työntekijöiden oma-toimisena kokeiluna. Toisin kuin perinteiset liiketoimintasovellukset, jotka otetaan käyttöön virallisesti ja hallitusti omistajan päätöksellä, digitaaliset muutokset voivat saada alkunsa organisaation sisältä. Digitalisaation johtaminen edellyttää luopumista ja uusien ratkaisujen omaksumista. (Gassen 2022, 233.)

Yksi konkreettinen esimerkki tästä on tekoälyn käyttöönotto. Digitaaliset uudistukset voivat alkaa hiljalleen, kun työntekijät ottavat itse käyttöön uusia sovelluksia tai työtapoja. Tämä on tapahtunut viime aikoina monissa organisaatioissa, joissa työntekijät ovat alkaneet käyttää tekoälyä työssään. Tämä on pakottanut organisaatiot luomaan ohjeita ja käytäntöjä siitä, miten uutta työkalua voi hyödyntää. Uusien digitaalisten työkalujen kokeileminen on helppoa ja yhtä nopeasti voidaan hylätä jokin työkalu toimimattomaksi, kuin valjastaa se käyttöön. (Procast 2023.) Organisaatio sopeutuu näihin muutoksiin vähitellen ilman virallista aikataulua, ja käyttäjien oma-aloitteellisuus ajaa muutoksia eteenpäin. (Gassen 2022, 251).

Tämä sopeutuminen korostaa digitaalisen työympäristön kehityksen merkitystä organisaation muutoksessa. Käyttäjät voivat toimia moottorina muutoksille, ja organisaation on kyettävä tunnistamaan ja hyödyntämään näitä omatoimisia kokeiluja integroidakseen tehokkaasti uusia käytäntöjä ja teknologioita työympäristöönsä. Organisaation ketterä sopeutuminen edistää ja parantaa kokonaisvaltaisesti työympäristön suorituskykyä. (Gassen 2022, 50.)

Paikkariippumattomuus

Työelämä on muuttunut viime vuosien aikana merkittävästi, ja perinteisestä yhdeksästä viiteen ulottuva työaika on muuttunut joustavampiin työaikoihin. Nykyaikainen teknologia mahdollistaa yrityksille työvoiman hallinnan maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Teknologia on keskeinen tekijä joustavan etätönn mahdollistamisessa, sillä sen avulla työntekijät saavat vapauden valita niin työskentelypaikkansa, että -aikansa. Nopeiden yhteyksien ja sopivan teknologian avulla ihmiset voivat nykyään työskennellä missä tahansa, mikä lisää työntekijöiden itsenäisyyttä ja parantaa tuottavuutta. Sijaintiriippumattomuus voi myös vähentää kustannuksia niin työntekijöille, kuin työnantajille. Etätöntekijät voivat säästää matkakuluissa ja toimistovaatteissa, ja työnantajat voivat vähentää fyysisiin toimistotiloihin liittyviä kuluja. Sijaintiriippumattomuus voi myös edistää parempaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoa, lisäten näin työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Cook S. 2019.)

Sijaintiriippumattomuuteen kuitenkin liittyy myös omat haasteensa, jotka johtajien tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi etätö voi helposti hämärtää työ- ja vapaa-ajan suhdetta, ja kulluttaa näin voimavaroja. Lisäksi haasteina voi olla esimerkiksi kommunikaatiovaikeudet, eristäytyminen, sekä tekniset vaikeudet, kuten yhteyskatkokset. Tästä syystä tehokkaat kommunikaatiokanavat, yhteisöllisyyden vahvistaminen, sekä tekninen tuki ovat keskeisessä roolissa, jotta nämä haasteet saadaan ratkaistua etätöympäristöissä. (Cook S. 2019.)

Teknologian hyödyntäminen

Digitaalinen ympäristö on muuttanut radikaalisti työelämää, ja teknologian rooli työvoiman hallinnassa on tämän myötä korostunut entisestään. Johtajien on ymmärrettävä, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti työpaikoilla samalla, kun tunnistetaan sekä sen tuomat haasteet, että mahdollisuudet. (Colbert, & Yee 2016.)

Teknologian kasvava läsnäolo työelämässä tuo mukanaan merkittäviä hyötyjä. Se muun muassa mahdollistaa sujuvan yhteistyön paikasta riippumatta, pääsyn reaaliaikaiseen tietoon, sekä auttaa monimutkaisten ongelmien ratkaisussa erilaisten digitaalisten alustojen avulla. Digitaalinen työvoima, johon kuuluvat niin diginatiivit eli digitaalisessa ympäristössä kasvaneet henkilöt, kuin myös digitaaliset maahanmuuttajat eli henkilöt, jotka ovat omaksuneet digitaaliset taidot myöhemmin elämässään, on tuonut mukanaan arvokkaita taitoja nykyorganisaatioille. Näitä taitoja, kuten digitaalinen sujuvuus, tarvitaan tiedon käsittelyyn, ideoiden luomiseen, sekä teknologian strategiseen hyödyntämiseen. (Colbert & Yee 2016.)

Edistykselliset organisaatiot pyrkivät löytämään tasapainon teknologian hyödyntämisen ja sen haittojen minimoinnin välillä. Tämä voi sisältää strategioita, kuten teknologiavapaita kokouksia tai sähköpostittomia päiviä, jotka edistävät keskittymistä ja henkistä palautumista. Lisäksi organisaatiot voivat hyödyntää työelämässä pelillistämistä ja virtuaalista yhteistyötä, jotka lisäävät sitoutumista ja parantavat yhteistyön tehokkuutta. (Colbert & Yee 2016.)

Teknologian hyödyntäminen organisaatioissa on keskeinen osa nykyaikaista työympäristöä, ja Colbert ja Yee (2016), käsittelevät artikkelissaan, kuinka teknologiaa voidaan tehokkaasti hyödyntää organisaatioiden toiminnassa. Yksi keskeinen näkökulma tähän on teknologian käyttö työntekijöiden huomion ja tehokkuuden varmistamiseksi. Artikkelissa korostetaan globaalien ja tapauskohtaisten ohjeiden merkitystä teknologian käytön valvonnassa, hyvien käytäntöjen muistuttamisessa, sekä teknologian käytön rajoittamisessa. Tämä auttaa organisaatioita hallitsemaan työntekijöiden huomiota, vähentämään arkaluontoisen tiedon jakamisen riskiä ja ehkäisemään tietoturvaloukkauksia. (Colbert & Yee 2016.)

Artikkelissa korostetaan myös teknologian täyden potentiaalin hyödyntämistä organisaatioissa. Esimerkiksi virtuaalitiimien koordinointiin vaaditaan teknologisia ratkaisuja, jotka helpottavat yhteistyötä, viestintää, ja tiedonjakoa. Tämä edellyttää virtuaalitiimien jäseniltä taitoa käyttää tehokkaasti erilaisia viestintävälineitä, kuten Google Drivea ja Yammeria. Lisäksi teknologian avulla voidaan luoda uusia työskentelytapoja, kuten visuaalisia muistutuksia epätasaisesta osallistumisesta virtuaalikokouksissa, mikä auttaa tasapainottamaan tiimin jäsenten osallistumista ja varmistamaan kaikkien äänen kuulumisen. (Colbert & Yee 2016.)

Teknologian hyödyntäminen organisaatioissa voi myös parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja hyvinvointia. Esimerkiksi keskeytyksettömät työjaksot ja teknologisten häiriöiden vähentäminen voivat auttaa työntekijöitä keskittymään paremmin ja lisäämään tuottavuuttaan. Myös esimerkiksi teknologian suunnittelulla, kuten viestintäohjelmistojen erilaisilla ominaisuuksilla, voidaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa heidän työtapoihinsa positiivisesti. (Colbert & Yee 2016.)

5 Tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sisäisen viestinnän merkitystä muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä. Tässä työssä keskitytään tutkimaan tätä ilmiötä suurissa organisaatioissa. Tavoitteena on analysoida olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia, jotka käsittelevät sisäisen viestinnän vaikutusta muutosjohtamiseen digitaalisen ympäristön kontekstissa. Työssä tutkitaan, minkälaisista näkökulmista aiheesta on käsitelty, ja minkälaisia oppaita ja teorioita aiheesta on olemassa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

Minkälainen rooli viestinnällä on muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä?

Lisäksi tarkastelemme osatutkimuskysymyksiä, joita ovat:

Mitä haasteita organisaatiot ovat kohdanneet viestinnässään muutosprosesseissa ja miten näitä haasteita on hallittu?

Mitkä viestinnän elementit ovat kriittisiä muutosjohtamisen onnistumiselle digitaalisessa toimintaympäristössä?

Osatutkimuskysymyksiensä tavoitteeksi tässä opinnäytetyössä on asetettu päätutkimuskysymyksen selkeyttäminen ja työn kulun ohjaaminen. Ensimmäisen osatutkimuskysymyksen avulla pyritään tunnistamaan tyypillisimmät haasteet, joita organisaatiot kohtaavat muutosprosesseissa. Tavoitteena on tarjota konkreettisia ratkaisuja ja käytäntöjä näiden haasteiden hallitsemiseen. Toisella osatutkimuskysymyksellä pyritään tunnistamaan viestinnän elementtejä, jotka ovat avainasemassa muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa toimintaympäristössä. Tavoitteena on koota käytännönläheisiä ohjeita tehokkaan sisäisen muutosviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

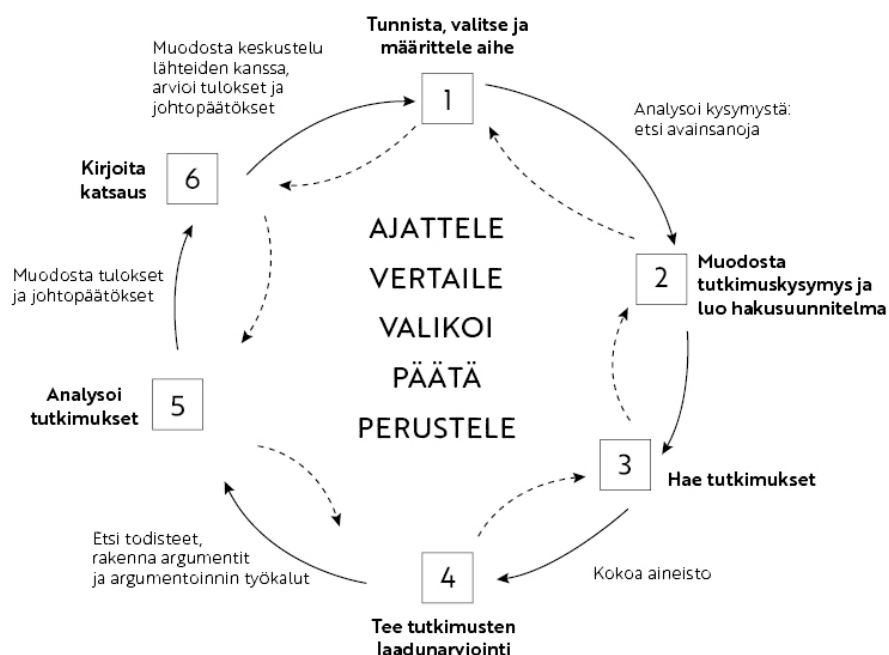
5.1 Toteutus

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena perustuen kirjoitushetkellä saatavilla olevaan tietoon. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, jossa ei ole tiukoja sääntöjä. Se mahdollistaa ilmiön kattavan kuvauksen ja sen ominaisuuksien luokittelun, käyttäen väljempää tutkimuskysymyksiä kuin tarkemmin määritellyt katsaustyyppit, kuten systemaattinen kirjallisuuskatsaus tai meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voi toimia itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, ja se voi myös ohjata tulevaa tutkimusta tarjoamalla uusia näkökulmia ja tutkimusaiheita. Se kuvaa laaja-alaisesti tutkittavaa ilmiötä ja tarvittaessa luokittelee sen ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6.) Kuvailevassa

kirjallisuuskatsauksessa korostetaan ymmärtämistä tutkimuksen lähtökohtana. Katsausprosessin aikana lukemisen, luetun ymmärtämisen ja tulkinnan avulla tutkimuskysymykset voivat täsmentyä. (Vilka 2023; Efron & Ravid 2019, 31.)

Tämän menetelmän tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja kuvailla ymmärrettyä aineistoa vakuuttavasti ja johdonmukaisesti. Katsauksen lähtökohta voi olla kyseenalaistaminen, tunnistaminen tai vahvistaminen, ja se voi myös tuoda esille tutkimuksen puutteita, ristiriitoja ja kysymyksiä (Vilka 2023; Fan ym. 2022, 2). Viestinnän merkitys muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä on laaja ja monimutkainen aihe, joten kuvaileva katsaus sopii parhaiten sen käsittelyyn. Aiheen ymmärtämiseksi siitä täytyy luoda kattava tietoperusta (Salminen 2011, 7).

Työntekijöiden ja johtajien näkemykset viestinnästä ja muutoksesta vaihtelevat suuresti, mikä vaikeuttaa yleispätevien johtopäätösten tekemistä. Lisäksi erilaiset organisaatiot ja henkilöstöryhmät voivat tuoda ristiriitaisia näkemyksiä, jotka vaativat huolellista analysointia ja yhdistämistä johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei ole käytetty kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, sillä tarpeeksi laajan ja tarkan tuloksen saavuttamiseen ei ole resursseja.



Kuvio 3. Kirjallisuuskatsaus iteratiivisena prosessina (Vilka 2023)

Yllä oleva kuvio 3 esittää kirjallisuuskatsauksen vaiheittaisen prosessin kattavan kirjallisuuskatsauksen suorittamiseksi. Ensimmäinen askel on avoin pohdiskelu ja vertailu, jossa tunnistetaan tutkittavan aiheen ydinkysymykset ja määritellään rajat, joiden sisällä työ

toteutetaan. Tämän jälkeen vertaillaan jo olemassa olevia tutkimuksia, jotta voidaan hahmottaa keskeiset tutkimuskysymykset ja perustella katsauksen laajuus. Seuraavaksi muotoillaan tarkempi tutkimuskysymys, joka perustuu alkuvaiheen pohdintoihin. Tämän kysymyksen pohjalta laaditaan hakusuunnitelma, jonka avulla kysymykseen pystytään vastaamaan mahdollisimman kattavasti. (Vilkkä 2023.)

Kolmannessa vaiheessa valitaan tietokannat ja lähteet, joita hyödyntämällä aineistoa kerätään. Tämä vaihe vaatii huolellista suunnittelua, sillä kriteerit tutkimusten mukaan ottamiseksi ja poissulkemiseksi on määriteltävä selkeästi ja loogisesti. Kerättyä aineistoa tulee tarkastella järjestelmällisesti varmistaen, että olennaiset tutkimukset on huomioitu. (Vilkkä 2023.)

Neljännessä vaiheessa tutkija kerää aineiston ja luokittelee sen järjestelmällisesti tunnistamalla merkittävät tutkimukset. Tutkimusten laatua arvioidaan ja aineistoa jäsennetään aihepiiriin mukaan, jotta katsaus saadaan selkeään muotoon. Kun aineisto on kerätty ja järjestetty, voidaan analysoida tutkimuksia ja tehdä niistä synteesi. Tietojen pohjalta luodaan perustellusti argumentteja ja työkaluja johtopäätösten tekemiseksi. Tässä vaiheessa myös selvennetään, miten aineistosta saadut tulokset vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2023.)

Lopuksi tulokset ja johtopäätökset kootaan yhteen selkeäksi ja perustelluksi katsaukseksi. Tutkimusten vertaileminen, yhteisten suuntaviivojen löytäminen, ja löydösten tiivistäminen auttavat varmistamaan, että katsaus tarjoaa kattavan ja ymmärrettävän vastauksen asetettuun tutkimuskysymykseen. Koko prosessi on iteratiivinen, eli tutkija palaa jatkuvasti aikaisempiin vaiheisiin tarkentaakseen suunnitelmaa, kerätäkseen lisää aineistoa ja arvioidakseen löydöksiä uudelleen, kunnes kattava ja selkeä katsaus on valmis. (Vilkkä 2023.)

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän opinnäytetyön prosessi alkoi keskeisten käsitteiden määrittelyllä, ja niiden pohjalta kerättyyn aineistoon perehtymällä. Keskeisimpiä käsitteitä olivat muutosjohtaminen, viestintä, muutosviestintä, sisäinen viestintä ja digitaalinen ympäristö. Kirjallisuuskatsausta pidetään suhteellisen haastavana menetelmänä, ja osalla ammattitutkijoistakin esiintyy puutteita sen toteutuksessa (Vilkkä 2023; Booth 2021, 51).

Aineistojen haku toteutettiin vuoden 2024 helmikuusta huhtikuuhun. Opinnäytetyön aineiston hakuun on käytetty LAB-tiedekirjasto Prima, Googlen hakukonetta, Google Scholaria, sekä HELMET-kirjastoa. Näiden pohjalta tutkimukseen löytyi ajankohtaisia artikkeleita ja tutkimuksia, sekä fyysisiä ja sähköisiä kirjoja. Hakuja tehtiin hakusanoin *sisäinen viestintä/internal communication, *muutosjohtaminen/change management, *digitaalinen

ympäristö/digital environment, *muutos/change, sekä *muutosviestintä/change communication.

Hakulausekkeen laadinnassa huomioitiin sekä suomen- että englanninkieliset hakusanat, jotta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen katsaus aiheeseen liittyvistä teoksista. Hakutuloksista pyrittiin karsimaan pois kaikki teokset, jotka eivät käsitelleet tutkimuksen pääaiheita, eli sisäisen viestinnän merkitystä muutosjohtamisen kontekstissa. Hakuprosessin tuloksena saatiin lopulta noin 40 lähdeaineistoa, joista suurin osa ovat asiantuntija-artikkeleita ja kirjoja, jotka on julkaistu viimeisen vuosikymmenen aikana. Aineistot rajattiin olemaan maksimissaan 10 vuotta vanhoja, mutta osa aineistoista ovat kuitenkin tätä vanhempia, mikäli kyse on esimerkiksi yhä relevanttina tunnetuista teorioista tai klassikkoteoksista, kuten John Kotterin teokset *Muutos vaatii johtajuutta* (1996) ja *A Sense of Urgency* (2008).

Tietoperusta tutkimukselle on rakennettu siten, että siinä on otettu huomioon sekä ajankohdattaiset trendit, että klassikkoteokset, ja niitä on pyritty hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyössä on pyritty löytämään tasapaino eri näkökulmien välille. Työssä käytetty lähdemateriaali osoittaa, että aiheita on käsitelty monesta eri näkökulmasta, ja asiantuntijoiden näkemyksiin on perehdytty, jotta lukija voi ymmärtää korrelaatioita tutkimuksen ja tietoperustan välillä tässä opinnäytetyössä. Aineistoa analysoidessa olemme hyödyntäneet LAB-ammattikorkeakoulun (2023) ohjeistuksen mukaisesti ChatGPT-työkalua keräämämme aineiston vertailuun, kokonaiskuvan luomiseen, ideointiin, käsitteiden ymmärtämiseen, sekä kielen- ja tekstinhuoltoon.

6 Tulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan, kuinka sisäisen viestinnän strategiat ja johtaminen vaikuttavat muutoksen toteutumiseen ja organisaation sopeutumiseen digitaalisen ympäristön jatkuvassa kehityksessä. Tarkastellaan, miten johtajat ovat hyödyntäneet digitaalisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja miten tämä on vaikuttanut henkilöstön sitoutumiseen ja organisaation suorituskykyyn.

6.1 Muutoksen hallinta

Digitaalinen muutos on mullistanut yritysmaailman perusrakenteet, vaatien organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Tässä ympäristössä johtajien rooli korostuu entisestään, sillä heidän on kyettävä navigoimaan monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä. Johtajien on tunnistettava ja hyödynnettävä digitaalisen transformaation tarjoamat mahdollisuudet, ottaen huomioon myös sen asettamat haasteet. Tässä nousee termi e-johtajuus, joka yhdistää perinteiset johtamistaidot digitaaliteknologian syvälliseen ymmärrykseen. Tämä auttaa johtajia luomaan sellaisia innovatiivisia ratkaisuja, jotka tukevat organisaation kestävästä kasvusta ja menestystä digitaalisen murroksen aikakaudella. (Christoffels 2019.)

John Kotterin (1996) mukaan onnistuneen muutoksen kulmakivet perustuvat tehokkaaseen viestintään, joka luo ymmärrystä, hyväksyntää ja sitoutumista muutoksen tavoitteisiin. Kotter korostaa vision selkeyttä ja viestinnän merkitystä kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Muutoksen hallinnassa viestintä ei rajoitu vain informatiiviseen rooliin, vaan se myös rakentaa ja ylläpitää suhteita luoden kulttuuria, joka tukee uudistuksia ja adaptiivista toimintaa. (Kotter 1996.)

Bill Quirken (2008) tutkimukset osoittavat, että sisäisen viestinnän strategiat ovat kriittisiä muutoksen hallinnassa. Quirke toteaa, että ilman kattavaa viestintäsuunnitelmaa, joka ottaa huomioon erilaiset yleisöt ja viestintäkanavat, muutosprosessit voivat aiheuttaa vastarintaa ja sekaannusta työntekijöiden keskuudessa. Tehokas viestintä edellyttää, että viesti mukautetaan kohderyhmän mukaan, ja että se tarjoaa mahdollisuuden vuoropuheluun ja palautteeseen, mikä lisää ymmärrystä ja osallistumista muutosprosessiin. (Quirke 2008.)

Wuerchin ym. (2023) artikkelissa korostetaan inhimillisten tekijöiden, johtajuuden, kulttuurinormien, tietovajeiden ja muutosvastarinnan merkitystä digitaalisen muutoksen yhteydessä. Tunnistamalla nämä haasteet ja käsittelemällä ne ennakoivasti organisaatiot voivat parantaa muutoshallintakykyään, optimoida sisäisen viestinnän käytäntöjään ja viedä digitaalisen muutoksen hankkeita menestyksekkäästi eteenpäin nopeasti muuttuvassa

liiketoimintaympäristössä. Johtajien on kyettävä muun muassa hallitsemaan monikanavainen viestintä ja luoda toimivia digitaalisia strategioita ja siihen kannustavaa kulttuuria. Lisäksi kunnollisen koulutuksen tarjoaminen, ja varmistaminen, että kaikki osaavat käyttää digitaalisia alustoja ja viestintäkanavia on olennaisessa roolissa, jotta muutoksen hallinta digitaalisessa ympäristössä onnistuu. (Wuerch ym. 2023.) Digitaalinen ympäristö tarjoaa paljon mahdollisuuksia, joita voidaan hyödyntää, mutta samalla herää usein kysymys siitä, mikä on ihmisen rooli digitalisaatiossa. Siihen liittyy monia pelkoja, kuten pelko siitä, että robotit korvaavat ihmisten työpaikat, tai että tekoäly ottaa vallan ihmisten työskentelyssä. (Pirinen 2023, 35–36.)

6.1.1 Johtaminen

Johtoasemassa toimivan henkilön rooli muutosviestinnässä on keskeinen, esihenkilön tehtävänä on suodattaa työntekijöille tärkeät asiat informaatiotulvasta (Pirinen 2023, 240). Muutosprosessin onnistuminen lähtee usein ylhäältä alas, saadakseen koko organisaation sitoutumaan muutokseen on tärkeää, että johto tukee muutosprosessia, toimii sen mukaisesti ja viestii siitä avoimesti ja selkeästi (Korhonen & Bergman 2019, 80). Muutos voi lähteä myös alhaalta ylös, kun esimerkiksi utelias ja innovatiivinen työntekijäryhmä alkaa tutkia uusia mahdollisuuksia ja kokeilla yhteistyön parantamista digitaalisten työtilojen avulla. He voivat alkaa siirtää omia työprosessejaan erilaisiin digitaalisiin työtiloihin ja kouluttaa kollegoitaan uusien työkalujen käytössä, mikä voi johtaa organisaation muutoksen kohti modernimpaa työskentelytapaa. Tällainen alhaalta ylöspäin lähtevä muutos voi olla tehokas tapa saada koko organisaatio sitoutumaan ja omaksumaan uusia käytäntöjä ja teknologioita. (Gassen 2022, 103.)

Pirisen (2023, 49) mukaan on tärkeää muistaa, että muutos koskettaa koko organisaatiota ja vaikuttaa kaikkeen ympärillä olevaan, ja kaikkia organisaation työntekijöitä täytyy kuunnella muutosprosessissa. Työntekijöiden kautta voidaan saada arvokasta palautetta ja näkemyksiä siitä, miten muutosprosessia voidaan parhaiten viedä eteenpäin (Korhonen & Bergman 2019, 173).

Muutosten ja niiden hyötyjen tehokas saavuttaminen riippuu johtajan kyvyistä. Johtajan on kommunikoitava selkeästi ja heidän täytyy saada työntekijät muutokseen mukaan. Kyky inspiroida ja motivoida on avainasemassa, sillä sosiaalinen näkökulma monesti unohdetaan muutoksesta puhuttaessa. Useimpien muutoksien takana on halu muuttaa organisaatiota ja sen käyttäytymismalleja, ja tämä toteutuu vain yhteisellä voimalla. (Pirinen 2023, 18–19.) Johtajien henkilökohtaiset viestintätaidot korostuvat muutosprosessissa jo alkumetreillä, heidän on oltava johdonmukaisia, pystyttävä reagoimaan erilaisiin tilanteisiin,

konkretisoimaan uudistukset ja tarvittaessa myös puututtava tavoitellun uudistuksen vastaisiin tekoihin (Korhonen & Bergman 2019, 95).

Hyvän ihmisten johtamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa myöskään digitalisaation kontekstissa. Digitalisaatio ulottuu koko organisaatioon ja tämä vaatii johdolta kykyä yksinkertaistaa asioita ja viestiä selkeästi muutoksen tarpeista ja tavoitteista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 234.) Digitaalisen ajan nopeat muutokset ja moniulotteisuus vaativat organisaatioilta kykyä tehdä enemmän päätöksiä ja hallita riskejä. Jokaista päätöstä ei voida kierrättää johtotason kautta, sillä se on liian hidasta, ja siksi valtuuttaminen onkin yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista digitaalisessa ajassa. Se ei kuitenkaan tarkoita valta-aseman luovuttamista, vaan johdon tehtävänä on edelleen määrittää ja viestiä tavoitteet. Johdon täytyy myös varmistaa, että tavoitteet on ymmärretty oikein ja päätökset tehdään niiden mukaisesti. Vaikka digitalisaatio lisää päätöksenteon moniulotteisuuden kautta riskien määrää, on tärkeää kuunnella, tehdä asiat ymmärrettäväksi ja pyrkiä hallitsemaan niitä. Johdon tehtävänä on antaa palautetta ja lisätä ymmärrystä siitä, miten tehdyt päätökset vievät kohti tavoitteita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235–236.)

Muutoksen keskellä on luontevaa, että esiin nousee muitakin vaikuttajaryhmiä, joiden rooli on ratkaiseva muutoksen onnistumisen kannalta. Näistä henkilöistä puhutaan usein muutosagentteina, ja heidän asenteellaan ja toiminnallaan organisaatiossa on tärkeä vaikutus muutoksen toteutumiseen. Usein he ovat organisaatiossa merkittävässä rooleissa, kuten esihenkilönä tai luottamustehtävissä, ja työyhteisössä heidän mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan. He nousevat tähän vaikuttaja-asemaan ikään kuin itsestään. Esimerkkinä toimiminen, innostus ja positiivisen ilmapiirin luominen ovatkin heidän tärkeimpiä ja merkittävimpiä toimia muutoksen toteuttamiseksi. (Gassen 2022, 107–110.)

6.1.2 Viestintäkanavien ja -välineiden hyödyntäminen

Muutoksen viestinnässä keskeistä on strateginen suunnitelma, joka määrittelee tavoitteet, kohderyhmät, pääviestit, käytettävät kanavat, sekä arvioinnin ja mittauksen. Tärkeää on varmistaa, että viesti menee perille ja että vastaanottajat ymmärtävät sen halutulla tavalla. Viestinnän tehokkuuden kannalta on olennaista myös se, kuka viestii ja millä tavoin. Lisäksi suunnitelmassa tulee huomioida viestintään liittyvät riskit ja esteet sekä luoda arviointikriteerit ja mittarit viestinnän vaikuttavuuden seuraamiseksi. Muutosprosessin edetessä on tärkeää myös tunnustaa ja palkita hyvä viestintä. (Pirinen 2023, 259.)

Digitaalinen työympäristö on jatkuvan muutoksen keskellä. Sitä on haastava määritellä, sillä erilaiset sovellukset ja trendit vaihtelevat hyvinkin nopealla syklillä ja eri osa-alueet nousevat eri aikoina pinnalle. (Gassen 2022, 75.) Modernit digitaaliset työympäristöt tarjoavat

monipuolisia viestintäkanavia, kuten ryhmätyötiloja ja sisäisiä sosiaalisen median kanavia, jotka edistävät tehokasta ja läpinäkyvää viestintää organisaation sisällä (Korhonen & Bergman 2019, 113). Menestyminen digitaalisessa ympäristössä edellyttää, että on valmius omaksua uusia toimintatapoja ja taitoja, joita Ilmarinen ja Koskela (2015, 194) kuvailevat digitaalisen ajan perusedellytyksiksi.

Erilaiset digitaaliset yhteistyöalustat tarjoavat paljon mahdollisuuksia, mutta samalla ne haittaavat keskittymistä. Tiedon paljous ja jatkuva virikkeiden virta vievät huomiota helposti pois olennaisesta. Työkäyttöön tarkoitetut ohjelmistot voivat tarjota myös puolivihteellistä sisältöä, kuten chat-ryhmiä. Usein tämä nähdään positiivisena asiana, mutta samaan aikaan se saattaa johtaa siihen, että ilmoituksen saapuessa unohtaa mitä oli tekemässä ja työnteko katkeaa. (Gassen 2022, 141.)

Lähes poikkeuksetta ihmiset kokevat, että heille ei ole annettu riittävästi tietoa, eivätkä odotukset täyty (Pirinen 2023, 244). Vaikka organisaatioissa toteutetaan sisäisen tiedonkulun uudistuksia, työntekijät tuovat silti säännöllisesti esille, että heillä on vaikeuksia löytää itselleen tärkeää tietoa. Esimerkiksi asiakastyössä tarvittavan tiedon nopea löytäminen ja informaatiotulvan hallinta kuormittavat työntekijöitä jatkuvasti. (Gassen 2022, 97.)

Sisäisen tiedonkulun uudistuksissa asetetaan tavoitteiksi avoimuuden lisääminen ja yhteisöllisemmän työskentelytavan luominen, jolloin keskittyminen saattaa siirtyä teknologiaan itseensä. Tämä saattaa johtaa siihen, että uudistusta markkinoidaan enemmän teknologia-pohjaisena hankkeena, kuin tiedonkulun kehittämisprojektina. Ilman selkeitä liiketoimintatavoitteita ja työntekijöiden tarpeiden huomioimista, uudistuksen lopputulos saattaa jäädä etäälle alkuperäisistä tavoitteista. Lopputuloksena voi olla uusi järjestelmä, joka kuitenkin jää käytössä vanhan teknologian kaltaiseksi. (Gassen 2022, 98.)

Kotter (1996) korostaa muutosviestinnän jatkuvuutta koko muutosprosessin ajan. Hänen mukaansa viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista, ja sitä tulee toistaa eri viestintäkanavien kautta. Olennaista viestinnän kannalta on, että viesti ei muutu vaan pysyy samanlaisena riippumatta siitä, kuka viestiä välittää.

6.2 Haasteet ja mahdollisuudet

Muutoksen menestyksellisen johtaminen vaatii kykyä tunnistaa ja käsitellä mahdollisia haasteita, kuten muutosvastarintaa, resurssien tai osaamisen puutetta, sekä muita yrityksen sisäisiä ristiriitoja. Vaikka maailma ympärillä muuttuu jatkuvasti, on organisaatioilla riski jäädä kiinni vanhoihin tapoihin ja käytäntöihin. Ihmiset tottuvat helposti rutiineihin, eikä ongelmia välttämättä haluta ratkaista uusilla tavoilla, vaikka liiketoimintaympäristö ja maailman muutokset sitä vaatisivatkin. On helppoa keksiä tekosyitä sille, miksi muutoksen toteuttamista

voidaan siirtää. Esimerkiksi perusteena voi olla kasvava inflaatio, koska silloin ei haluta investoida vaan odotetaan parempaa hetkeä. Myös esimerkiksi johdon vaihtuminen tai liian kaukaiset tavoitteet lykkäävät muutoksen toteuttamista. (Kurittu & Rankinen 2023.)

Yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen on keskeinen osa tehokasta muutosjohtamista, ja se korostuu erityisesti nykypäivänä kasvavassa suosiossa olevan hybridityön ympäristössä. Organisaatiot pyrkivät ymmärtämään työntekijöidensä tarpeita ja tarjoamaan heille joustavia mahdollisuuksia. Mahdollistetaan esimerkiksi joustavammat työajat tai etätöiden myötä parempi työrauha. Tällöin työntekijä on luultavammin tyytyväinen ja sitoutunut organisaatioon. Samaan aikaan organisaation on kuitenkin tasapainoiltava hybridityön haasteiden, kuten tiedonkulun ja yhteisöllisyyden puutteen kanssa. (Alasoini 2023.)

Muutosjohtamisen apuna voi käyttää muutosjohtamisen malleja. Esimerkiksi ADKAR-mallin avulla voi tunnistaa muutosjohtamisen prosessin puutteita. Mallin avulla voi tunnistaa henkilöstön muutosvastarintaa, olla henkilöstön tukena muutosprosessissa, laatia henkilökoh- taisia kehityssuunnitelmia ja suunnitella, sekä ohjata toimenpiteitä. (Prosci b, 6.) Vaikka muutosprojektilla olisi tarkka suunnitelma se voi silti epäonnistua, jos ihmiset eivät ole täysin sitoutuneita muutokseen (Prosci b, 7).

6.2.1 Muutosvastarinta

Muutokset aiheuttavat luonnollisesti ihmisissä usein epävarmuutta, joka voi ilmentyä muutosvastarintana. Kuitenkin, kun kritiikki nähdään häiriön sijaan mahdollisuutena parantaa toimintatapoja, muutosvastarinta kääntyy positiiviseksi tekijäksi muutoksessa. Avoimen keskustelun avulla työntekijöiden luottamus nousee, ja päättäjät voivat huomata tärkeitä seikkoja, joita eivät aiemmin olleet ajatelleeksi. (Juholin 2013, 290.)

Muutosvastarintaa digitaalisessa ympäristössä voidaan hallita luomalla avoin ja kokeiluun kannustava yrityskulttuuri, jossa perinteiset hierarkiat sekä autoritaarinen johtamistyyli korvataan osallistavilla ja innovatiivisilla toimintatavoilla. Tämä edellyttää johdon sitoutumista uudenlaiseen johtajuuteen, joka tukee riskinottoa ja ymmärtää epäonnistumisten arvon osana oppimisprosessia. Digitaalisen ajan menestys rakentuu uteliaisuuden ruokkimiselle, jatkuvien kokeilujen rohkaisemiselle ja epäonnistumisten juhlistamiselle, mikä luo pohjan jatkuvalla parantamiselle ja sopeutumiselle nopeasti muuttuvassa teknologisessa maise- massa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 240.)

Muutosvastarinta on voima, joka haastaa muutosjohtamisen. Se ilmenee eri muodoissa ja erilaisissa tilanteissa - se voi olla äänekkästä ja näkyvää, tai hiljaista ja passiivista. Tähän reaktioon vaikuttavat yksilön luonne, työyhteisön dynamiikka ja muutoksen luonne. Jotkut työntekijät saattavat vastustaa muutosta kovaäänisesti saadakseen muut ajattelemaan

samoin. Tämä herättää usein johdon huomion ja tähän on mahdollista reagoida nopeasti. Toiset työntekijät taas saattavat toimia hiljaa ja vastustaa muutosta passiivisesti, jolloin muutosvastarinta jää piiloon, ainakin aluksi. (Pirinen 2023, 165–166.)

Maureen M. Nixonin tutkimuksessa korostetaan, että työntekijät eivät usein näe muutosta jatkuvana prosessina, vaan pikemminkin erillisenä tapahtumana, mikä vaatii välittömiä toimenpiteitä tai mukautumista. Tämä vaikuttaa heidän suhtautumiseensa ja sopeutumiseensa muutoksiin. Tutkimus osoittaa myös, että työntekijöiden suhtautuminen muutokseen riippuu paljon siitä, miten muutos on viestitty, ja onko se suunniteltu ja toteutettu oikeudenmukaisesti ja hyvin. Työntekijät arvostavat osallistumista muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, mikä lisää heidän sitoutumistaan ja parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. (Nixon 2014.)

6.2.2 Sitouttaminen

Sitouttaminen, niin kuin tyypillisesti muutkin organisaatioissa tapahtuvat muutokset lähtevät ylhäältä päin. Johdon sitoutuminen on ensimmäisiä askeleita kohti muutokseen sitoutunutta organisaatiota. On tärkeää varmistaa, että jokainen johtoasemassa oleva henkilö on sitoutunut uusien ajatusten ja strategioiden toteuttamiseen, mutta samaan aikaan täytyy huomioida, ettei voida jäädä odottamaan johdon täydellistä ymmärrystä ja omaksumista muutosprosessissa, vaan myös alemmat organisaatiotasot täytyy ottaa mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Muutosta usein vierastetaan ja jopa vastustetaan jokaisella tasolla organisaatioissa, ja paras keino mukaan saamiseen on koko organisaatioon ylettyvä tietoisuus ja vaikuttaminen muutoksen juurisyyistä. (Korhonen & Bergman 2019, 92–93.)

Sitoutuminen on mahdollista vain, jos ymmärrämme muutoksen ja sen merkityksen itsellemme. Muutosviestinnän rooli ei ole pelkästään tiedon välittäminen, vaan vuoropuhelun edistäminen ja ymmärryksen rakentaminen. (Pirinen 2023, 240.) Sisäinen viestintä mielletään muutoksen keskellä yleensä vasta prosessin loppuvaiheisiin, vaikka se pitäisi ottaa osaksi prosessia heti alusta asti. Työntekijöiden osallistaminen ja tiedottaminen parantavat sitoutumista, sillä pidempi perehtymisaika tekee viesteistä helpommin ymmärrettäviä. Varhainen viestinnän mukaan ottaminen luo avoimen ja osallistavan ilmapiirin, jossa on mahdollisuus myös vaikuttaa. (Korhonen & Bergman 2019, 117.)

Yksittäisellä työntekijällä on vähän keinoja vaikuttaa työnantajan tarjoamiin järjestelmiin. Käyttäjälähtöisyys ja työntekijöiden sitouttaminen ovat nykyään olennainen osa jokaista järjestelmä uudistusta, mutta silti niiden vaikutukset toteutetaan usein viiveellä. Päätös harvemmin ovat työntekijöiden käsissä, vaikka heille annetaankin mahdollisuus antaa palautetta. (Gassen 2022, 129.) Työympäristöön liittyvät muutokset herättävät usein

voimakkaita reaktioita, ja työntekijät haluavat Gassenin (2022, 130) mukaan olla mukana vaikuttamassa muutoksiin. Työympäristössä tulisi hyväksyä erilaiset ihmiset ja reaktiot muutoksessa. Jotkut ilmaisevat avoimesti tunteitaan, kun taas toiset haluavat käsitellä ne omissa rauhassa. Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa täytyy antaa tilaa purkaa tunteitaan, ilman että niitä kommentoidaan tai arvostellaan. Työntekijälle on tärkeää tulla kuulluksi ja huomatuksi. (Pirinen 2023, 218.)

6.2.3 Informaatiotulva

Nykyajan yhteiskunnassa informaation määrä kasvaa eksponentiaalisesti, mikä voi johtaa helposti informaatiotulvaan. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilöt kohtaavat niin suuren määrän informaatiota, että heidän on vaikea prosessoida, analysoida, ja käyttää sitä tehokkaasti hyväkseen. Informaatiotulva aiheutuu muun muassa digitaalisen teknologian nopeasta kehityksestä, sosiaalisen median kanavien lisääntymisestä, sekä tiedon saatavuuden räjähdysmäisestä kasvusta internetissä. (Goulding 2001.)

Työntekijällä on tärkeää olla hyvät informaatiolukutaidot, jotta tämä voi tunnistaa mikä on itselle olennaista informaatiota, ja mikä ei. On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka informaatiolukutaidon kehittäminen on avain asemassa informaatiotulvan hallintaan, on myös tarpeellista luoda yhteiskunnallisia ja teknologisia ratkaisuja, jotka auttavat vähentämään informaatiotulvan aiheuttamaa kuormitusta. Tämä voi sisältää esimerkiksi parempien suodatus- ja organisointityökalujen kehittämistä digitaalisiin alustoihin ja tiedonhallintajärjestelmiin, jotta yksilöt voivat hallita ja priorisoida saatavilla olevaa tietoa paremmin. (Goulding 2001.)

Digitaalisen informaatiotulvan hallinta työyhteisössä korostaa johtajan roolia luoda selkeitä viestintästrategioita tukemaan työntekijöiden hyvinvointia. Tietoympäristön ylikuormitus voi keskeyttää työn ja aiheuttaa stressiä, heikentäen ihmisten palautumiskykyä. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa omat rajat ja pyrkiä välttämään tarpeetonta informaatiota. Kognitiivinen ergonomia, joka keskittyy työn, ympäristön ja työtapojen suunnitteluun, voi auttaa vähentämään henkistä kuormitusta. Työyhteisön ja organisaation tason toimenpiteet, kuten yhteisten toimintatapojen kehittäminen, viestintäkanavien selkeyttäminen, sekä keskeytysten hallinta, ovat avainasemassa tietotulvan hallinnassa. Tämä edellyttää yhteistyötä ja avointa keskustelua työyhteisössä parhaiden käytäntöjen löytämiseksi ja hyväksymiseksi. (Käpykangas 2024.)

Muutosviestinnän laatu on usein ongelmana, kun informaatio tulvii työntekijöille ilman oikeanlaista kohdentamista. Viestinnässä tulee käyttää eri kanavia ja sisältöjä eri kohderyhmille,

jotta jokainen voi löytää tarvitsemansa tiedon mahdollisimman helposti ja ymmärtää sisällön niin kuten se on tarkoitettu. (Pirinen 2023, 265–266.)

6.2.4 Digitaalisen kuilun ylittäminen

Digitaalisella kuilulla tarkoitetaan eroa niiden välillä, jotka pääsevät hyötymään digitaalisen teknologian tarjoamista mahdollisuuksista, sekä niiden, jotka jäävät näiden mahdollisuuksien ulkopuolelle. Työpaikoilla digitaalinen kuilu ilmenee eriarvoisuutena työntekijöiden välillä, kun osa henkilöstöstä kykenee tehokkaammin hyödyntämään digitaalisia työkaluja ja resursseja, kun taas toiset kärsivät puutteellisista digitaalisista taidoista tai resursseista. (Naarmala & Mäkinen 2021.)

Digitaalinen työympäristö, menetelmät, sovellukset ja laitteet ovat suhteellisen tuore kokonaisuus, joka on ollut useissa organisaatioissa mukana vasta osan näiden elinkaarta. Teknologia kehittyy jatkuvasti, ja se luo uusia tarpeita ja haasteita päivittäiseen työhön. (Gassen 2022, 61.) Johtajan rooli on keskeinen digitaalisen kuilun kaventamisessa työpaikoilla, ja tämän tulee tunnistaa digitaalisen kuilun olemassaolo ja sen vaikutukset organisaation sisällä, sekä toteuttaa toimenpiteitä, jotka edistävät digitaalista osallisuutta. Tämä voi tarkoittaa koulutusohjelmien järjestämistä digitaalisten taitojen parantamiseksi, työntekijöiden pääsyn varmistamista tarvittaviin digitaalisiin työkaluihin ja resursseihin, sekä työyhteisön digitaalisen kulttuurin vahvistamista. Johtajan tehtävänä on myös luoda ympäristö, jossa digitaalisen teknologian käyttö on inklusiivista ja saavutettavaa kaikille työntekijöille, vähentäen näin digitaalisen kuilun aiheuttamaa eriarvoisuutta. (Naarmala & Mäkinen 2021.)

Alasoinin ym. (2021) mukaan Suomen palkansaajien keskuudessa on havaittu erilaisia digikuiluja, jotka liittyvät uusien teknologioiden käyttöön työelämässä. Näitä kuiluja ovat esimerkiksi sosiodemografiset erot, psykososiaaliset tekijät, työn organisointiin liittyvät tekijät, sekä työmarkkina-asemaan liittyvät tekijät. Muun muassa näiden tekijöiden vaikutuksesta osa palkansaajista ovat menestyneet paremmin digitaalisessa murroksessa kuin toiset. Johtajien on tärkeää ymmärtää digikuilujen vaikutukset, ja olla aktiivisesti kehittämässä digitaalista osaamista ja työhyvinvointia organisaatiossaan. Organisaatiotason tapaustutkimukset, kuten kyselyt ja haastattelut, ovat hyödyllisiä työkaluja tässä kehityksessä. (Alasoini ym. 2022.)

6.2.5 Yksityisyys ja turvallisuus

Digitaalinen turvallisuus ei ainoastaan suojaa organisaation toimintaa ulkoisilta uhilta, vaan myös parantaa työhyvinvointia sekä takaa toiminnan jatkuvuuden. Sen avulla varmistetaan, että työntekijät voivat keskittyä olennaiseen ilman pelkoa tietoturvauhista tai

toimintahäiriöistä. Johtajien on nähtävä digitaalinen turvallisuus olennaisena osana yrityksen strategiaa ja päätöksentekoa. Digitaalista turvallisuutta ei siis tule nähdä ainoastaan teknisenä vaatimuksena, vaan myös kestäväen kehityksen ja organisaation pitkäaikaisen menestyksen mahdollistajana. (Lauren & Virtanen 2023.)

Yksi keskeisimmistä digitaaliseen ympäristöön liittyvistä riskeistä on tietoturvallisuuden ja tietosuojan pettäminen, joka voi johtaa arkaluontoisten tietojen luvattomaan käyttöön tai vuotamiseen. Organisaatioilla on tästä syystä tärkeä olla vahva tietoturvastrategia ja toimenpiteet valmiina, kuinka toimia strategian pettäessä. Tietoturvallisuuden varmistaminen on olennainen osa digitaalista turvallisuutta, ja organisaation on siksi panostettava resursseja ja osaamista tietoturvatyömenpiteisiin, kuten vahvaan salaukseen, käyttöoikeuksien hallintaan, ja tietojen varmuuskopiointiin. (VAHTI-sihteeristö 2021.)

Lisäksi digitaalisessa toimintaympäristössä on riski toiminnan häiriöille ja poikkeamille, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan laaja-alaisesti. Tämä korostaa toiminnan jatkuvuuden ja varautumisen merkitystä, jotta organisaatio pystyy selviytymään erilaisista häiriöistä ja poikkeamatilanteista. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen edellyttää suunnitelmallista lähestymistapaa, jossa tunnistetaan kriittiset toiminnot, ja kehitetään toimintamalleja häiriötilanteiden varalle. Lisäksi varautuminen erilaisiin uhkiin ja poikkeamiin ovat olennainen osa organisaation riskienhallintaa ja turvallisuuskulttuuria. (VAHTI-sihteeristö 2021.)

Kyberuhat muodostavat myös merkittävän uhan, ja organisaation on oltava valmiina torjumaan näitä, kuten esimerkiksi haittaohjelmia, tietomurtoja ja tietomassojen varastamista. Kyberuhkien monimuotoisuus ja jatkuvasti kehittyvät uhkakuvat edellyttävät organisaatiolta jatkuvaa valmiutta ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä korostaa tarvetta investoida kyberturvallisuuteen, kouluttaa henkilöstöä tunnistamaan ja torjumaan uhkia, sekä kehittää yhteistyötä muiden organisaatioiden ja viranomaisten kanssa kyberuhkien torjumiseksi. (VAHTI-sihteeristö 2021.)

Henkilötietojen käsittelyyn liittyy myös merkittäviä riskejä, sillä sähköinen henkilötietojen käsittely on yleistynyt ja tietosuojan merkitys on kasvanut. Organisaation on varmistettava, että henkilötietoja käsitellään turvallisesti ja lainmukaisesti, jotta yksityisyys säilyy suojattuna. Lisäksi riskienhallinta on keskeinen osa digiturvallisuuden hallintaa, ja organisaation on jatkuvasti arvioitava ja hallittava riskejä muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaation on pystyttävä tunnistamaan, arvioimaan ja hallitsemaan erilaisia riskejä, sekä kehitettävä vahva tietoturvastrategia ja -kulttuuri. Tällä tavoin organisaatio voi suojata sekä oman toimintansa, että asiakkaidensa ja sidosryhmiensä turvallisuuden ja yksityisyyden digitaalisessa ympäristössä. (VAHTI-sihteeristö 2021.)

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sisäisen viestinnän merkitystä muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa ympäristössä, ja mitä haasteita organisaatiot ovat kohdanneet muutosprosesseissa. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös sitä, miten näitä haasteita on hallittu, sekä mitkä elementit ovat kriittisiä muutosjohtamisen onnistumiseen digitaalisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen mukaan organisaatiot kohtaavat haasteita useimmiten muutoksen viestinnässä, eikä digitaalisten työkalujen potentiaalia osata täysin hyödyntää. Muutokseen liittyy olennaisesti myös inhimillinen puoli, joka nousee esiin esimerkiksi työntekijöiden epävarmuutena, joka ilmenee vastarintana muutokselle. Näitä haasteita on pyritty hallitsemaan organisaatioissa avoimen viestinnän avulla, painottamalla johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, selkeää viestintää muutoksen tavoitteista, sekä työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon.

Tutkimuksessa tunnistettiin kriittisiksi viestintäelementeiksi johtajan viestintätaidot, monipuoliset viestintäkanavat, sekä viestinnän oikea-aikaisuus ja kohdentaminen. Henkilöstön sitoutumisen merkitys korostuu muutosprosessien onnistumisessa, sillä selkeä ja monikanavainen viestintä lisää luottamusta ja vähentää epävarmuutta. Tutkimuksemme osoitti, että oikea-aikaisilla ja kohdennetuilla viestintäkäytännöillä voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja auttaa heitä sopeutumaan muutokseen, mikä mahdollistaa tehokkaan muutosjohtamisen. Kaikki tutkimuksessa mainitut asiat vahvistavat sisäisen viestinnän merkitystä muutosjohtamisessa ja opinnäytetyössä käsitellyt asiat liittyvät sisäiseen viestintään tiiviisti. Jo työn alussa esitellyistä muutosjohtamisen malleista huomasin, että viestintä on avainasemassa muutoksen onnistumisessa ja työn edetessä mielikuva viestinnän, ja nimenomaan sisäisen viestinnän merkityksestä vahvistui.

Huomioitavaa on, että tämä opinnäytetyö perustuu kirjoitushetkellä saatavilla olevaan tietoon ja digitaalinen ympäristö on nopeasti muuttuva kokonaisuus, ja esimerkiksi uusia sovelluksia voi tulla käyttöön lyhyessäkin ajassa. Toinen haaste liittyi ajankohtaisen tutkimusmateriaalin löytämiseen. Digitaalinen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, joten myös alan tutkimusmateriaali muuttuu ja vanhenee nopeasti, mikä loi haasteita relevanttien lähteiden löytämiseen. Lisäksi kirjallisuuden laajuus ja monimuotoisuus vaativat kriittistä analyysiä, ja tarkkaa lähteiden valintaa kattavan kirjallisuuskatsauksen aikaansaamiseksi. Kolmantena haasteena ilmeni aiheiden määrittely. Sisäinen viestintä, muutosjohtaminen ja digitaalinen ympäristö ovat tulkinnanvaraisia ja moniulotteisia käsitteitä, joiden käyttö voi vaihdella asiayhteydestä tai kirjoittajasta riippuen. Tästä syystä tutkimuksessa pyrittiin selkeyttämään käsitteiden merkitykset ja niiden väliset suhteet mahdollisimman hyvin.

Vaikka aiheeseen pyrittiin perehtymään syvällisesti ja objektiivisesti, täytyy tiedostaa, että kirjoittajien oma näkemys kuitenkin väistämättä heijastuu tekstiin, ja tämä opinnäytetyö edustaa vain yhtä tapaa ja näkemystä ymmärtää tutkimuksen aihe. Jatkotutkimusehdotuksia ilmaantui jatkuvasti prosessin eri vaiheissa, mikä kertoo siitä, että aihetta ei ole vielä tutkittu riittävästi. Alla on lueteltu esille nousseista jatkotutkimusehdotuksista käyttökelpoisimmat:

- tekoälyn vaikutus viestintään
- teknologian tehokkaampi hyödyntäminen
- monikanavaisen viestinnän teho
- viestinnän kohdentaminen
- digikuilun ylittäminen
- johtamisen ja viestinnän välinen yhteys
- henkilöstön reaktioiden tarkempi analyysi.

Tutkimuksen tuloksien perusteella organisaatioiden olisi hyödyllistä tulevaisuudessa panostaa tekoälyn ja muiden kehittyvien teknologioiden käyttöön muutosprosesseissa sisäisen viestinnän tukena. Jatkotutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi siitä, miten tekoälyn avulla voidaan kohdentaa viestejä yksilöllisemmin, tai esimerkiksi analysoida viestinnän tehokkuutta paremmin. Näin organisaatiot voivat tehokkaammin ylittää digitaalisen kuilun ja varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon ja tuen muutoksen läpiviennissä.

Tutkimuksessa ilmeni, että johtamisen ja viestinnän välinen yhteys korostuu, kun johtajat hyödyntävät uusia teknologioita muutosviestinnän tehostamisessa. Heidän on kyettävä viestimään selkeästi muutoksen tavoitteista ja kuuntelemaan henkilöstön palautetta, jotta muutoksen läpivienti sujuu saumattomasti. Digikuilun ylittäminen vaatii inklusiivista viestintää, jossa kaikki työntekijät ja eri sukupolvien viestintätarpeet otetaan huomioon ja heidän tarpeensa tunnistetaan.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää suosituksina organisaatioille, jotka haluavat parantaa sisäisen viestinnän roolia muutosjohtamisen tukena. Sisäinen viestintä koskettaa kaikkea toimintaa organisaatioissa, eikä sen tärkeyttä voi korostaa liiaksi. Viestintästrategian selkeys ja avoimuus ovat olennaisia muutosprosessin onnistumiselle, eikä muutoksia organisaatioissa voi tapahtua ilman sisäistä viestintää.

Koska tutkimus toteutettiin parityönä, voidaan olettaa, että tulokset ovat luotettavampia kuin yksin tehdyn työn tulokset. Tämä johtuu siitä, että useamman tutkijan osallistuminen tutkimukseen luo uusia näkökulmia ja laajempaa analyysiä, mikä lisää työn luotettavuutta. Eri-laiset näkemykset tuovat mukanaan syvällisempää pohdintaa ja haastavat oletuksia, mikä

edistää tutkimuksen objektiivisuutta ja kattavuutta. Aiheen laajuuden vuoksi kaikkia kiinnostavia näkökulmia ei voitu käsitellä, ja työn alussa täytyi tehdä tarkat rajaukset käsiteltävien tutkimuskysymyksien suhteen. Tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin, korosti aiheen merkitystä ja ajankohtaisuutta, sekä toi esille jatkotutkimusten tärkeyden. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tukee sen toistettavuus, sillä käytetyt menetelmät ja huolellisesti valitut lähteet mahdollistavat tulosten toistettavuuden ja vahvistavat tutkimuksen pätevyyttä.

Lähteet

- Alasoini, T., Ala-Laurinaho, A., Käsälä, M., Saari, E. & Seppänen, L. 2022. Työelämän digikuilujen yli: digitalisaatio kaikkien kaveriksi. Työterveyslaitos. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143939/TTL-978-952-261-997-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasoini, T. 2023. Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. Työterveyslaitos. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>
- Al-Fedaghi, S. 2012. A Conceptual Foundation for the Shannon-Weaver Model of Communication. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Sabah-Al-Fedaghi/publication/272964534_A_Conceptual_Foundation_for_the_Shannon-Weaver_Model_of_Communication/links/5644461708aef646e6ca787b/A-Conceptual-Foundation-for-the-Shannon-Weaver-Model-of-Communication.pdf
- CRC/C/GC/25. United Nations. 2021. Convention on the Rights of the Children. General comment No. 25 (2021) on children's rights in relation to the digital environment. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://www.ohchr.org/en/documents/general-comments-and-recommendations/general-comment-no-25-2021-childrens-rights-relation>
- Christoffels, M. 2019. A Framework for Managing Change Leadership in a Digital Transformation Environment. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2326803467/fulltext/DDF19E9753794953PQ/1?accountid=202350&sourcetype=Conference%20Papers%20%20Proceedings>
- Colbert, A., Yee N. 2016. The Digital Workforce and the Workplace of the Future. Viitattu 22.4.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/304004855_The_Digital_Workforce_and_the_Workplace_of_the_Future
- Cook, B. 2022. Effective Nonverbal Communication in Digital World: 10 Tips. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://fellow.app/blog/remote/effective-nonverbal-communication-in-digital-world/>
- Cook, S. 2019. Making a Success of Managing and Working Remotely. Viitattu 22.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjE5NDk1MI9fQU41?sid=a344a9bd-1a5f-438e-926e-3094ae988db7@redis&vid=0&format=EB&rid=1>

- Dufva, M. 2024. Megatrendit 2024. Sitra. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- Gara, G. & La Porte J. 2020. Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. Viitattu 11.4.2024. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23753234.2020.1824581?needAccess=true>
- Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö: näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki. Alma Talent.
- Gorsia, B. 2020. 2020 is the year of Microsoft Teams! - Popular features and controversy. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/2020-year-microsoft-teams-popular-features-bharat/>
- Goulding, A. 2001. Information Poverty or Overload? Editorial. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/096100060103300301/>
- Icplan. 2020. Microsoft Teams: Next-Level Communication & Collaboration. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://www.icplan.com/microsoft-teams-guide/>
- Ilmarinen, V. & Koskela K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kopijyvä. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kankainen, S. 2021. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen työyhteisössä. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/en/sisainen-viestinta-ja-vuorovaikutusosaaminen-tyoyhteisossa/>
- Korhonen, H. & Bergman T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki. Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen M-L. & Ollikainen M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita prima Oy.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Kotter, J.P. 2008. A Sense of Urgency. Harvard Business Press.
- Kurittu, K., Rankinen L. 2023. Menesty Kestävästi! Helsinki. Alma Talent.
- Käpykangas, S. 2024. Ärtymys voi johtua informaatiotulvasta. Terveyslaitos. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/artymys-voi-johtua-informaatiotulvasta>

LAB-ammattikorkeakoulu. 2023. Tekoälytyökalujen käytänteet. eLAB. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://elab.lab.fi/fi/opintojen-suorittaminen/opintoja-ohjaavat-saadokset-ja-ohjeet/tekoalytyokalujen-kaytanteet>

Lauren, A. & Virtanen T. 2023. Digitaalinen turvallisuus pitää ottaa huomioon päätöksenteossa ja strategiassa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 23.3.2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/digitaalinen-turvallisuus-pitaa-ottaa-huomioon-paatoksenteossa-ja-strategiassa>

Lipiäinen, H., Karjaluoto H. & Nevalainen M. 2013. Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.3.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-07-2012-0050/full/pdf?title=digital-channels-in-the-internal-communication-of-a-multinational-corporation>

Naarmala, J & Mäkinen, O. 2021. Digitaalinen kuilu ja tietoinen valinta. Viitattu 19.4.2024. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13358/Osuva_Naarmala_M%C3%A4kinen_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Nixon, M. 2014. The Phenoma of Change: A Qualitative Study. Proceedings of ASBBS. Viitattu 22.3.2024. Saatavissa [https://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM\(P493-507\).pdf](https://asbbs.org/files/ASBBS2014/PDF/N/NixonM(P493-507).pdf)

Nyman, P. 2021. Viesti, Vaikuta, Vakuuta. Viro. Helsingin seudun kauppakamari.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki. Alma Talent.

Procast. 2023. Jakso 66: ”Käytämme ChatGPT:tä, koska haluamme tehdä parempaa viestintää” Vieraana liikenne- ja viestintäministeriön viestintäjohtaja Susanna Niinivaara. 26.9.2023. Spotify. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://open.spotify.com/episode/5NxKWtKchYBmPstnmkSgRY?si=001674076fa24e5e>

Prosci a. The Prosci ADKAR Model. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Prosci b. ADKAR Overview eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Prosci c ADKAR Awareness eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Prosci d. ADKAR Desire eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024 Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Prosci e. ADKAR Knowledge eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Prosci f. ADKAR Ability eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Prosci g. ADKAR Reinforcement eBook. 2021. Viitattu 30.4.2024. Saatavissa <https://empower.prosci.com/en-us/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>

Quirke, B. 2008. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=2ee3f748-80bf-4a02-a492-6d81aaa0e23c%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGI2ZQ%3d%3d#AN=372417&db=e000xww>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Vaasa. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

VAHTI-sihteeristö. 2021. Digiturvallisuuden hallinta – VAHTI hyvät käytännöt tukimateriaali. Digi- ja väestötietovirasto. Viitattu 21.3.2024. Saatavissa https://dvv.fi/documents/16079645/0/VHK_Digiturvallisuuden_hallinta_0112_2021.pdf/7f96c738-76ba-f853-b85b-d1596ac54167/VHK_Digiturvallisuuden_hallinta_0112_2021.pdf?t=1638360381233

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki. Art House.

Wuersch, L., Neher A. & Peter M. 2023. Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. Viitattu 15.4.2024. Saatavissa

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12323>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.