

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ANNAMARI YLÄPOIKELUS

# **Digikyvykkyyden hyödyntäminen johtamisessa osana strategista menestymistä**

LIIKETALouden YAMK Tutkinto-ohjelma  
Johtaminen ja palveluliiketoiminta  
2024

## TIIVISTELMÄ

Yläpoikelus, Annamari: Digikyvykkyyden hyödyntäminen johtamisessa osana strategista menestymistä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Liiketalouden ylempi korkeakoulututkinto, Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Maaliskuu 2024

Sivumäärä: 55

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden digikyvykkyyden hyödyntämisen taso organisaatiossa tällä hetkellä. Tason selvittämiseksi pyrittiin myös löytämään mahdollisia kipukohtia ja koetettiin etsiä niihin ratkaisuja eritoten etäjohtamiseen liittyvän teorian kautta. Ajurina aiheen tutkimiseen toimi erilaiset mittaukset, joita organisaation henkilöstön keskuudessa oli toteutettu. Mittaustuloksissa havaittiin suurta hajontaa samankaltaisesti työskentelevien tiimien keskuudessa, mikä herätti organisaation johdon miettimään, mitkä teemat mittaustuloksiin vaikuttivat. Työn varsinaisena tavoitteena oli mahdollistaa tasalaatuisempi digikyvykkyydellä johtaminen kohdeorganisaatiossa.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, mutta työssä hyödynnettiin myös toimintatutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti tarkoituksena oli saada syvä ymmärrys tietystä ilmiöstä. Kehittämistyön tekijä osallistui tutkittavien toimintaan ja annetut kehittämisehdotukset perustuivat nimenomaan siihen, että tutkija työskenteli läheisesti tutkittavan aiheen parissa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja havainnointia. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina, joiden pohjalta tehtiin muistiinpanot ja koostettiin niistä yhteenveto. Haastattelut toteutettiin kahdelta eri näkökulmalta. Toinen oli esihenkilöiden näkemys omista toimintatavoistaan ja toinen oli henkilöstön näkemys ja kokemus, miten johtaminen heidän suuntaansa näyttäytyi. Henkilöstön haastatteluissa nousi esiin selkeä tarve esihenkilöiden suuntaan. Tarve oli viestintään keskittyminen. Viestintää käsiteltiin laajana aiheena ja siihen toivottiin rakennettavan pelisäännöt.

Pohdintaosiossa nostettiin esiin muutamia kriittisiä kohtia, joita tutkija havaitsi ajanjaksolla, jona haastattelut toteutettiin.

Avainsanat: Digikyvykkyys, strateginen johtaminen, työntekijäkokemus, etäjohtaminen.

## ABSTRACT

Yläpoikelus, Annamari: Utilizing digital capabilities in management as part of strategic success.

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

March 2024

Number of pages: 55

The purpose of the development work was to find out the level of utilization of digital capability among supervisors working in the organization at the moment. In order to find out the level, there was also a need to find out possible development points and to find a solution for them, especially through the theory related to remote management.

The organization's employee survey results were used as the driver for the research topic. The results showed that remotely working teams had a big dispersion between them which made the organization's management think about what were the themes that influenced the measurement results. The actual goal of the work was to enable more uniform management with digital capabilities in the organization.

Case study was used as the research method for the development work but features of action research were also utilized in the work. In accordance with the principles of the case study the aim was to increase understanding of a particular phenomenon. The author of the development work participated in the activities of the subjects and the development proposals were based specifically on the fact that the researcher worked closely with the topic under study.

Thematic interviews and observation were used as data collection methods. The interviews were carried out as remote interviews and finally each interview was transcribed, and a summary was compiled. The interviews were conducted from two different perspectives. One was the supervisors' view of their own operating methods, and the other was the employees experience of what leadership from their perspective looked like. The interviews showed that the biggest development point was the supervisors' communicational skills. Communication was also the main topic that were discussed during the interviews.

In the reflection phase, a few critical points were brought up that the researcher observed during the interviews and observations.

Keywords: digital capability, strategic management, employee experience, remote management

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUSONGELMA.....	6
2.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen taustat .....	6
2.2 Tavoitteet.....	8
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	10
2.4 Tutkimuskysymykset .....	10
3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	11
3.1 Tapaustutkimus .....	11
3.2 Toimintatutkimus .....	12
3.3 Aineistonkeruu ja käsittely .....	14
3.3.1 Teemahaastattelu .....	14
3.3.2 Havainnointi .....	15
4 DIGIKYVYKKYYDEN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA .....	17
4.1 Digikyvykkyyden määrittely .....	17
4.2 Strateginen johtaminen.....	20
4.3 Etäjohtaminen .....	26
4.3.1 Luottamuksen rooli etäjohtamisessa.....	28
4.3.2 Etäjohtamisen kompetenssit .....	31
4.4 Viestintä etäjohtamisessa.....	34
4.5 Työntekijäkokemus.....	36
4.5.1 Työntekijäkokemus etätyössä.....	40
4.5.2 Työntekijäkokemuksen johtaminen.....	40
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	42
5.1 Esihenkilöiden haastatteluiden yhteenveto.....	42
5.2 Työntekijöiden haastatteluiden yhteenveto.....	47
6 POHDINTA JA YHTEENVETO .....	51
6.1 Pohdinta tutkimuksessa nousseista teemoista .....	51
6.2 Yhteenveto .....	55

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Koronaviruspandemia muutti työelämää ja työskentelytapoja ennen näkemättömällä nopeudella. Monissa organisaatioissa siirryttiin etätöihin nopealla aikataululla ja myös niin, ettei muutoksiin ehditty valmistautua lainkaan. Juuri ja juuri tekniset valmiudet riittivät organisaatioissa etätyöskentelyn mahdollistamiseen, mutta paljon muuta ei monissakaan yhtiössä ehditty tehdä ennen kuin pandemia muutti maailmaamme. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatio koki koronan myötä suuren murroksen työskentely- ja toimintatavoissa. Etätöet käynnistyivät hyvin lyhyellä varoitusajalla, ja yhtäkkiä moni perinteiseen lähijohtamiseen tottunut esihenkilö sekä henkilöstö olikin aivan uudenlaisen tilanteen äärellä. Tilanteen, johon olisi ollut hyvä valmistautua sekä henkisesti että teknisestikin. Koronan muuttamasta maailmasta on tämän kehittämistyön kirjoittamisen ajankohtana kulunut lähes neljä vuotta ja kohdeorganisaatioissa, kuten monissa muissakin organisaatioissa, eletään niin sanottua uutta normaalia pysyvien etä- ja hybriditiimien maailmassa. Koska useat kohdeorganisaation tiimit ovat maantieteellisesti hajallaan, myös johtaminen tapahtuu vähintäänkin hybridijohtamisena ja esihenkilötyössä onnistumisessa tärkeänä kompetenssina toimii digikyvykkyys.

Aihe tähän kehittämistyöhön syntyi kohdeorganisaatioissa todetusta tarpeesta tutkia digikyvykkyuden hyödyntämistä johtamisessa osana strategista menestymistä. Kohdeorganisaation strategiaan on kirjattu yhdeksi menestystekijäksi myös työntekijäkokemus. Hastwell (2022) on todennut, että työntekijäkokemus kuvaa kirjaimellisesti sitä, mitä työntekijä kokee, havaitsee ja tuntee työtehtävistään, ilmapiiristä, johdosta ja teknologioista työskennellessään organisaatiossa. Näin ollen on selvää, että työntekijäkokemus ja digikyvykäs esihenkilötyö, jossa strateginen johtaminen on keskiössä, muodostavat sen kaltaisen ”pyhän kolminaisuuden”, että edellä mainituilla osa-alueilla onnistuessaan kohdeorganisaatiolla on menestymisen kaikki avaimet käsissään.

Tämän työn teoreettisessa osiossa avataan käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksellinen teoriapohja, joka rakentui digikyvykkyyden määrittelyyn, strategisen johtamisen, työntekijäkokemuksen sekä etäjohtamisen teorioista. Empiriaosuudessa avataan teemahaastatteluiden muistiinpanoista tehdyt yhteenvedot. Haastatteluihin vastasi vain pieni osa kohdeorganisaation henkilöstöstä ja noin puolet toistensa kanssa samankaltaista johtamistyötä tekevistä esihenkilöistä.

Tämä kehittämistyö päättyy pohdintalukuun, jossa kehittämistyön tekijä tekee teorian ja empirian pohjalta yhteenvedon ja kehittämissuhteita, jotka pohjautuvat haastatteluissa ja havainnoinneissa tehtyihin huomioihin.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

### 2.1 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen taustat

Kohdeorganisaationa toimii finanssialan toimija, joka on ollut vahvassa digimurroksessa jo yli vuosikymmenen ajan. Organisaatiossa työskentelee noin 130 henkilöä, ja se on toimialueillaan kasvua hakeva yritys. Yrityksellä on 15 toimipistettä kolmen eri maakunnan alueella. Operatiivista liiketoimintaa suoritetaan tiimeissä, joita on yhteensä kymmenen. Näitä kymmentä tiimiä johtaa kymmenen eri esihenkilöä, joista vain yhdellä koko tiimi työskentelee samassa toimipisteessä. Kaikkien muiden esihenkilöiden tiimit työskentelevät erillään toisistaan eri toimipisteissä tai kokonaan etätöissä. Useimmat tiimit työskentelevät muutaman eri toimipisteen välillä, mutta organisaatiossa kaksi tiimiä on koostettu koko toimialueen laajuudelta, jolloin tiimien jäseniä työskentelee käytännössä kaikissa 15 eri toimipisteessä. On myös yksi tiimi, joka työskentelee 100-prosenttisesti etänä. Lisäksi kaikissa pääosin toimipisteissä työskentelevissä tiimeissä suoritetaan kuitenkin myös etätöypäiviä satunnaisesti.

Tiimien esihenkilöillä on vastuu ja valta johtaa tiimejään parhaan näkemyksensä mukaisesti, eikä organisaatio ole asettanut tarkkoja sääntöjä tai raameja etä- ja lähityön järjestämisestä. Esihenkilöt vastaavat itse tiimiensä toiminnasta sekä työtehtävien edistymisestä huolehtien kuitenkin kaikkien palveluiden saatavuudesta. Organisaatiossa on kuitenkin yhtenäiset käytännöt säännöllisten keskusteluiden järjestämiseen henkilöstön kanssa. Näitä ovat viikoittain sekä kuukausittain pidettävät kahdenkeskeiset keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä. Keskustelut sekä säännölliset viikkopalaverit järjestetään useassa eri tiimissä joko hybridi- tai 100 % etäkokouksena. Kohdeorganisaatiossa toimivan esihenkilön on siis hallittava sekä lähi- että etäjohtamisen taidot.

Kuten monessa muussakin organisaatiossa, myös kohdeorganisaatiossa, koronapandemia sai aikaan sen, että etätyöskentelymalliin siirryttiin niin sanotusti yhdessä yössä. Tämä korona-ajalta tuttu kaava toistui monessa eri yrityksessä, ja monelle esihenkilölle etäjohtamisen harjoittelu alkoi välittömästi sen suorittamisella eikä sitä edeltänyt harjoittelukausi teoriaosuksiin. Pandemia muokkasi alan työskentelytapoja nopeudella, jota ei monikaan olisi uskonut koskaan tapahtuvan. Koska työskentelytavat muuttuivat, myös johtamisen piti muuttua.

Kohdeorganisaatiossa on pandemian muuttamien työskentelytapojen yhteydessä tapahtunut myös kaksi fuusiota, jotka ovat omalta osaltaan vaikuttaneet yrityksen arjen, tiimikokojen ja luonnollisesti myös johtamiskäytäntöjen suorittamiseen. Fuusiot sisältävät aina myös muutosprosessin, ja siten on selvää, että muutoksessa voidaan onnistua vain, mikäli se on hyvin johdettu. Kun muutosprosessia aletaan johtamaan täysin uudentyyppisillä johtamiskäytännöillä ja etäältä käsin, on muutoksen toteutus selkeästi hitaampaa, ja mahdollisuus epäonnistumisille kasvaa. Kohdeorganisaatiossa muutostilanteista on pyritty oppimaan ja painamaan mieleen parhaimmat käytännöt ja heikoimmat hetket. Organisaatio pyrkii pitämään toimintansa ketteränä ja jatkuvassa muutosvalmiudessa, koska kohdeorganisaatiossa on todettu, että

muutos ei tule enää koskaan olemaan näin hidasta kuin se on nyt.

Kohdeorganisaation toimialaa ovat ravistelleet koronaviruspandemian aiheuttamien muutosten lisäksi jo vuosikymmenten ajan myös digitalisaation aiheuttamat muutokset, jotka juontavat juurensa esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutoksesta, yleisestä teknologian kehityksestä ja alaan kuuluvan tiukan sääntelyn muutoksista.

Tämän kehittämistyön kirjoitusajankohtana elämme ajanjaksoa, jolloin on jo kulunut riittävästi aikaa isosta työnmurroksesta, jonka pandemia teki. Nyt on siis oiva hetki tarkastella organisaatiossa etä- ja strategiseen johtamiseen liittyviä toimintatapoja jopa kriittisestikin ja pyrkiä löytämään niistä kehityskohteita.

Tässä työssä keskitytään puhtaasti vain kohdeorganisaatiossa tapahtuvaan esihenkilötyön toteuttamiseen digitalisaatiota hyödyntäen. Digikyvykkyyden liittäminen osaksi esihenkilötyötä on tämän päivän työelämässä edellytys, ja sen tasalaatuisemmaksi saattaminen kohdeorganisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää sekä strategisen menestymisen että työntekijäkokemuksenkin kannalta. Tässä työssä digikyvykkyydellä tarkoitetaan kohdeorganisaation esihenkilöiden kykyä ja tapaa johtaa tiimejään digitaalisia työvälineitä hyödyntäen tukien yrityksen strategisia linjauksia. Työn keskiössä pidetään kohdeorganisaation strategiset painopisteet digitalisaatioon liittyen ja kohdeorganisaatiossa linjatut menestystekijät. Tästä työstä rajataan pois muutosjohtaminen sekä digitalisaation aiheuttama muutos finanssialalla. Edellä mainittuja aiheita käsiteltiin kehittämistyön tekijän vuonna 2020 julkaistussa opinnäytetyössä ”Tekoälyn käyttöönoton tehostaminen ja sen edellyttämä muutosprosessi eräässä pankissa” (Yläpoikelus, 2020).

## 2.2 Tavoitteet

Kohdeorganisaatiossa on havaittu eroja digikyvykkyyden hyödyntämisessä johtamiskäytännöissä. Eroavaisuudet on todettu esimerkiksi erilaisten mit-



taustuloksien perusteella. Mittareista kerrotaan tarkemmin tämän luvun toisessa osassa. Mittaustuloksissa ei havaittu samankaltaisuuksia tiimien välillä, jotka työskentelevät yhdenmukaisesti, joko etä- tai lähimallissa. Mittaustulokset osoittivat, että samalla tavalla etäällä toimivien tiimien tulosten keskuudessa on suurta hajontaa vastausten välillä. Tämä on herättänyt organisaation johdossa toisaalta kysymyksen siitä, mitä syitä mittaustulosten taustalla on ja toisaalta tarpeen kehittämistyölle, jotta tuloksien hajontaan päästään pureutumaan tarkemmin. Näin ollen tämän kehittämistyön tavoitteena on mahdollistaa tasalaatuisempi digikyvykkyydellä johtaminen kohdeorganisaatiossa. Kuitenkin tavoitteeseen pääsemiseksi tulee ensin selvittää digikyvykkyyden hyödyntämisen taso organisaatiossa toimivien esihenkilöiden keskuudessa tällä hetkellä sekä löytää mahdollisia kipukohtia ja pyrkiä etsimään niihin ratkaisuja eritoten etäjohtamiseen liittyvän teorian kautta.

Kehittämistyössä onnistumisen keskeisinä mittareina toimii henkilöstötyytyväisyyskysely ja henkilöstön halukkuus suositella työnantajaansa (eNPS). Employee Net Promoter Score (eNPS) on työntekijöiden nettosuositeluindeksiä mittaava työkalu. Mittauksia ei kuitenkaan suoriteta tämän kehittämistyön tekoaikana, vaan herätteenä tutkimusaiheelle toimii organisaatiossa aiemmin toteutetut mittaukset ja niiden tulokset. Mikäli tutkimuksessa onnistutaan, on mahdollista, että seuraavalla mittauskierroksella tuloksissa nähtäisiin positiivisia muutoksia esimerkiksi henkilöstön halukkuudessa suositella työnantajaansa, koska digikyvykkyyden hyödyntäminen osana etätiimien johtamisesta on etätiimin menestymisen edellytys. Näin ollen digikyvykkyyttä tehokkaasti hyödyntävän ja siinä onnistuvan etätiimin johtajan voidaan ajatella menestyvän työssään siten, että työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työnantajaansa. Toisaalta kohdeorganisaatiossa toteutetaan myös työyhteisö- ja työtyytyväisyyskyselyjä, joissa selvitetään esimerkiksi vastaajien kokemaa uusien toimintamallien ja teknologioiden käyttöönotossa. Siten kehittämistyössä onnistumisessa voidaan nähdä tulevaisuudessa positiivisia vaikutuksia myös työyhteisö- ja työtyytyväisyyskyselyjen tuloksissa.

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettisessa viitekehyksessä avataan digikyvykkyyden määritelmä ja se, mitä tässä työssä termillä tarkoitetaan. Lisäksi kuvataan, miksi digikyvykyys on merkittävä osa ja taito työelämässä ja etenkin johtamisessa nykyisin. Tämän lisäksi teoriaosuudessa kuvataan johtamista kahdesta eri näkökulmasta: strateginen johtaminen ja etäjohtaminen. Laajuudeltaan kattavimmin kuvataan nimenomaan etäjohtamista, koska sen teoriatieto on merkittävimässä roolissa puhuttaessa digikyvykkyydellä johtamisesta. Lisäksi työssä kuvataan teoreettisesti työntekijäkokemusta ja sen johtamista. Kehittämistyön teoreettisessa osuudessa kuvataan myös käytetyt tutkimusmenetelmät sekä analysointitavat ja perustellaan valinnat niiden ympärillä.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

### 2.4 Tutkimuskysymykset

Tässä kehittämistyössä keskitytään digikyvykkyydellä johtamiseen ja siihen, miten sen laadukkaalla toteuttamisella voidaan tukea ja saavuttaa kohdeorganisaatioissa valitut strategiset menestystekijät. Tutkimusongelmaa lähestytään selvittämällä ensin, millainen taso digikyvykkyyden hyödyntämisessä osana johtamistyöskentelyä on nykyisin. Tämän jälkeen aiheeseen pureudu-

taan etäjohtamisen ja strategisen johtamisen kautta sekä miten työntekijäkoke-  
kemusta voidaan johtaa etäjohtamisen keinoin.

Tutkimuskysymykseksi on valittu:

Miten digikyvykkyyden hyödyntämisellä tuetaan kohdeorganisaation strate-  
gista menestymistä?

Apukysymyksinä toimii:

Miten strateginen johtaminen näkyy organisaatiossa? Miten työntekijäkoke-  
musta voidaan etäjohtaa?

Tutkimusongelman ratkaiseminen on tärkeää yrityksen tulevaisuuden menes-  
tymisen kannalta, koska tulevaisuudessa kaikki yritystoimintaan liittyvä kas-  
vu, kilpailukyvyyn varmistaminen ja etenkin asiakkaat ovat enenevässä määrin  
digitaalisten teknologioiden varassa. Toisaalta myös uudet työelämään tule-  
vat sukupolvet vaativat johtajuudelta kyvykkyyttä toimia luonnollisesti ja te-  
hokkaasti digitaalisesti. Tulevaisuuden johtajan on oltava niin ikään uudistu-  
miskykyinen sekä teknologioiden että uusien sukupolvien edessä.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 3.1 Tapaustutkimus

Pääasiallinen tutkimusmenetelmä tässä työssä on tapaustutkimus. Tapaus-  
tutkimus soveltui menetelmäksi hyvin, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää  
tarkasti digikyvykkyydellä johtamisen nykytilaa ja esimerkiksi havainnoida  
johtamistyöskentelyä. Usein myös tapaustutkimuksella pyritään kasvatta-  
maan ymmärrystä tiettyä ilmiötä kohtaan. Tässä tutkimuksessa ilmiöllä tarkoi-  
tetaan tutkimuksen kohdetta eli digikyvykkyyden hyödyntämistä johtamises-  
sa. Lisäksi Honkasilta (n.d.) tukee tutkijan ajatusta toteamalla, että tapaustut-  
kimus soveltuu hyvin esimerkiksi strategisen muutoksen läpiviennin tutkimi-

seen. Tutkimuskohdetta voisi ajatella myös tietynlaisena muutosprosessina, koska tutkimusongelman taustalla on työskentely- ja johtamistapojen muutokset. Tapaustutkimuksen rinnalle on tuotu myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska tutkija halusi saada aikaan sosiaalista muutosta tutkimuskohteeseen. Toimintatutkimusta ja sen piirteitä kuvataan teoreettisesti luvussa 3.2.

Tapaustutkimus on tutkimussuunta, jonka tarkoituksena on tutkia syvällisesti yhtä tai useampaa kohdetta. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi jokin prosessi, yksilö tai tapahtuma, mutta olennaista on, että tutkittava tapaus rakentuu kokonaisuudesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena voi olla jonkin ilmiön kuvaaminen tai havaintojen tekeminen. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin usein tarkoituksena saada monipuolinen kuva tapauksesta eli ilmiöstä tutustumalla siihen syvällisesti. Riittävän syvällisen ja laajan kuvan saamiseksi kohteeseen tutustutaan usein monin eri tavoin, kuten pitämällä haastatteluja, havainnoimalla, tilastoihin tutustumalla tai vaikka valokuvien avulla. Tutkimusstrategiana tapaustutkimusta ei ole tarkoin määritelty ja sitä voidaan toteuttaa monen eri analyysimenetelmän avulla, kuten edellä kuvattiin. Tapaustutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia, kuvaamaan tai selittämään toimintaa kysymyksien, miten tai miksi avulla. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia tiedonkeruu ja analysointitapoja. Tekniikoita voivat olla kvalitatiiviset tai kvantitatiiviset tekniikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Vuori, n.d.)

### 3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään saamaan aikaan muutos nykyisiin käytäntöihin (Kuula, n.d.). Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja kehittäminen perustuu nimenomaan siihen, että tutkija työskentelee tutkimuskohteen parissa. Strategiana toimii siis tieteellisen ja käytännöllisyyden yhdistelmä. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Toimintatutkimuksen strategia on tutkia todellisuutta pyrkien muuttamaan sitä. Toimintatutkimus ei siis itsessään ole vain yksittäinen menetelmä vaan

lähinnä tapa lähestyä tutkittavaa kohdetta. Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan käytäntöihin kohdistuvaa ja muutokseen johtavaa toimintaa. Jyrkämän (n.d.) mukaan keskeistä toimintatutkimusprosessille on ihmisten osallistuminen ja osallistaminen työhön. Toimintatutkimusta sovelletaan etenkin työelämä tutkimuksissa juuri erilaisissa kehittämis- ja muutoshankkeissa, josta syystä se sopii menetelmänä myös tähän työhön erityisen hyvin. Jyrkämän (n.d.)

Toimintatutkimuksella on pitkät juuret historiassa. Siihen liittyviä perusajatuksia löytyy jo 1800-luvulta Karl Marxin lausumasta ”filosofit ovat vain eri tavoin selittäneet maailmaa, kun sen tehtävänä on sen muuttaminen”. Menetelmän kehittäjän kuitenkin pidetään Kurt Lewiniä, joka kuvasi toimintatutkimusta (action research) vertailevaksi tutkimukseksi sosiaalisen toiminnan erilaisten muotojen olosuhteista ja vaikutuksista ja tutkimukseksi, joka johtaa sosiaaliin toimintaan. (Jyrkämä, n.d.) Lewinin mukaan oli tärkeää, että tutkija toimii tutkimuksessaan tiiviisti aiheen äärellä saavuttaen asiantuntijuuden aiheesta, jolloin tutkittavien rohkaiseminen käyttäytymisen muutokseen on helpompaa (Van Vliet, 2021). Lewinin osoitti tutkimuksissaan, että organisaation jäsenten demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla oli selkeä yhteys tuottavuuden lisäksi myös työmoraaliin ja työtyytyväisyyteen (Kuula, n.d.). Lewin nosti siis jo vuonna 1946 esiin sen, että demokraattinen osallistuminen oli paljon suositavampaa, kuin autoritäärinen johtaminen (Kuula, n.d.).

Käytännön tilanteissa on huomattu, että mikäli organisaation jäsenet eivät itse osallistu toimintansa kehittämiseen ja niihin liittyvien ongelmien ratkaisuun, ei todellista muutosta ja kasvua tapahdu. Toisaalta pelkkä omien kokemusten käsittely ja arkiajattelu eivät vielä riitä laaja-alaisesti tarkastelemaan toimintaa kriittisesti ja ongelmien ratkaisuun. Kehittymiseen tarvitaan siis myös aina teoreettista analyysiä tilanteesta. Toiminta tutkimuksen tavoitteena onkin siis auttaa tutkittavia teoretisoimaan toimintatapojaan ja auttamaan työskentelytapojen muutoksissa. (Suojanen, 2004.)

### 3.3 Aineistonkeruu ja käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään usein haastatteluiden avulla, vaikka aineistoa voisikin kerätä monella muullakin eri tavalla. Haastattelun ohella aineistoa voi kerätä esimerkiksi ihmisten puheista, kuva- ja tekstiaineistoista, dokumenteista, päiväkirjoista, kirjeistä sekä mainoksista ja sanomalehdistä. (Vilkka, 2021, s.99.) Vilkka (2021, s. 99) toteaa myös, ”kaikki ihmisten tuottama materiaali kertoo jotakin niistä laaduista, joita ihmiset ovat eläessään kokeneet”. Kun kuitenkin usein tutkimuksen aineiston keruumuodoksi valitaan haastattelu, ovat Tuomi & Sarajärvi (2018) todenneet, että haastattelusta on tullut synonyymi laadulliselle tutkimukselle.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruutapoina toimivat lähiesihenkilöiden haastattelut, johtamistapojen havainnointi ja valittujen muiden henkilöiden haastattelut. Haastattelemalla sekä esihenkilöitä että heidän johdettaviaan pystyttiin luomaan käsitys niin sanotusti molemmilta puolilta. Kun toinen puoli kokee johtamisen ja toinen puoli suorittaa sitä, näkemyseroja tulee vastaan.

Kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää on hyvä käyttää, kun tutkitaan erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla. Mutta tilanteessa, jossa tutkimuksen kohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointi soveliaain tapa kerätä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näin ollen tähän tutkimukseen valitut aineistonkeruutavat ovat perusteltuja.

#### 3.3.1 Teemahaastattelu

Tässä kehittämistyössä aineistonkeruumuotona olleet haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu toimii hyvin aineistonkeruumuotona, koska puolistrukturoidun haastattelun ominaisuudet mahdollistavat haastattelun aikana tehtävät tarkentavat tai syventävät kysymykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemahaastattelu on siis formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastatteluun ei liity tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan se on väljempi ja nimensä mukaisesti perustuu ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa annetaan tilaa

tulkinnoille ja vapaalle puheelle. Ennalta päätetyt teemat pidetään kuitenkin kaikkien tutkittavien kanssa käytävissä keskusteluissa. Haastattelutilanteena teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa puhumisjärjestys on vapaa. Haastatteluihin valitut teemat ja haastattelukysymykset laadittaessa tutkimusongelma pidettiin keskiössä. Onnistuakseen teemahaastattelussa tutkijan on perehdyttävä huolellisesti aihepiiriin ja tunnettava haastateltavien tilanne, jotta keskusteluissa ovat keskiöissä oikeat teemat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.). Kehittämistyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa ja näin ollen on mahdollista seurata tiiviisti haastateltavien sekä havainnoitavien arkea.

Tässä kehittämistyössä suoritettavat teemahaastattelut toteutettiin taulukon (1) mukaan.

TEEMAHAASTATTELUT	TOTEUTUSPÄIVÄ JA KESTO
Esihenkilö 1	21.12.2023, kesto 62 minuuttia.
Esihenkilö 2	21.12.2023, kesto 58 minuuttia.
Esihenkilö 3	22.12.2023, kesto 58 minuuttia.
Esihenkilö 4	28.12.2023, kesto 63 minuuttia.
Esihenkilö 5	3.1.2024, kesto 55 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 1	29.12.2023 64 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 2	11.1.2024, kesto 60 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 3	11.1.2024, kesto 53 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 4	15.1.2024, kesto 47 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 5	18.1.2024, kesto 52 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 6	18.1.2024, kesto 43 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 7	19.1.2024, kesto 60 minuuttia.
Henkilöstön edustaja 8	19.1.2024, kesto 67 minuuttia.

Taulukko 1. Teemahaastatteluiden toteutus.

### 3.3.2 Havainnointi

Haastatteluiden lailla havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Ainoana aineistonkeruumuotona havainnointi on sen

analysoinnin takia haasteellinen, mutta yhdistettynä haastatteluihin kerätty aineisto voi olla hyvinkin hedelmällinen. Kuitenkin yksin tai yhdessä jonkin toisen menetelmän kanssa, havainnointi on aina työläs ja aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä. Menetelmänä havainnointiin on hyvä tukeutua esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkittavasta kohteesta tiedetään hyvin vähän tai jos aiheesta on muuten saatavilla vain vähän tietoa. Tällöin ei ole esimerkiksi edes mahdollista valita teemahaastattelun teemoja etukäteen. Havainnointia menetelmänä tukee se, että sen avulla asiat nähdään oikeissa yhteyksissään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Toisaalta havainnointi on menetelmänä mielipiteitä jakava, koska tutkijan läsnäolo ja tiedostettu havainnointi saattaa muuttaa ja häiritä havainnoitavaa tilannetta. Tällaista tilannetta kutsutaan kontrolliefektiksi. Kontrolliefektiiä voidaan lievittää sillä, että tutkija viettää havainnoitavien kanssa aikaa useita kertoja, ennen kuin varsinainen havainnointitilanne pidetään. Menetelmän heikkoutena pidetään myös havainnoinnin objektiivisuuden heikentymistä, jos tutkija sitoutuu tutkittavaan ryhmään emotionaalisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.) Havainnointi valittiin tähän työhön aineistonkeruumuodoksi, koska tutkija tunsii tutkittavia jo entuudestaan ja voitiin olettaa, ettei edellä kuvattua kontrolliefektiiä tapahtuisi. Havainnointi toimii kohdeorganisaatiossa myös yhtenä osaamisen kehittämisen ja valmentavan johtamisen muotona, joka oletettavasti myös helpotti havainnointitilanteita, koska havainnointitilanteissa olleet henkilöt olivat tottuneet havainnointiin yhtenä valmentamisen keinona.

Havainnointia tutkimusaikana toteutettiin osallistumalla tutkimuksen kohteena olevien esihenkilöiden palavereihin sekä kahdenkeskeisiin keskusteluihin. Havainnointia toteutettiin kirjaamalla muistiinpanoja tilanteista, henkilöiden kehonkielestä ja keskittyneisyydestä. Havainnointitilanteissa tutkija ei osallistunut keskusteluun vaan pidättäytyi ottamasta osaa ja tekemään vain tarkkoja muistiinpanoja havaitsemistaan asioista.



## 4 DIGIKYVYKYYDEN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

### 4.1 Digikyvykkyyden määrittely

Johtajan hyvät digitaidot ovat toimivan työyhteisön elinehto. Digikyvykkyyden hyödyntämistä johtamisessa voidaan ajatella siten, että digitalisaation hyödyntäminen edellyttää kykyä nähdä sen tuomia mahdollisuuksia organisoida työtä ja sen tekemistä uudelleen. Oikein hyödynnettynä digitalisaatio vapauttaa ihmisen tekemään sitä, missä ihmistä tarvitaan (Ranki, 2022). McKinsey (2018) on todennut, että organisaatioiden henkilöstön digimuutosvalmiutta lisää yrityksen avainhenkilöiden rooli muutoksen keskellä. Kun yrityksen johto osoittaa sitoutuneisuutta ja kannustaa kokeilemisiin, luo se koko organisaatiossa innostuneisuutta aiheen ympärille.

Digikyvykkyyden määritelmä haastaa meitä pohtimaan sanan määritelmää. Määrittelyä hankaloittava tekijä on se, missä yhteydessä sanaa milloinkin käytetään. Yhden määritelmän mukaan digikyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä hyödyntää teknologisia ratkaisuja, jotta saavutettaisiin halutut tulokset tai tavoitteet (Time Champ, 2023). Digikyvykkyyden määrittelyä hankaloittaa myös se, minkä tasoisesta kyvykkyydestä ylipäänsä puhutaan. Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että digikyvykkyyden on sitä, että osaa hyödyntää erilaisia teknologisia ratkaisuja, osaa etsiä tietoa ja soveltaa sitä. (Business Jyväskylä, n.d.) Termiä digikyvykkyyden voidaan käyttää kuitenkin myös esimerkiksi tilanteessa, jossa kuvataan jonkun yksilön tai yrityksen taitoja ja asenteita nykyajan digitalisoituneessa maailmassa. Auttaakseen määrittelyn tekemistä Jisc (n.d.) onkin kuvannut digikyvykkyyttä kuuden elementin avulla (kuva 3.). Elementit ovat tieto- ja viestintäteknikan pätevyys ja tuottavuus, digitaalinen oppiminen ja kehittäminen, digitaalinen luovuus sekä innovatiivisuus ja ongelmien ratkaisu, yhteistyö ja viestintä sekä osallistaminen, digitaalinen identiteetti ja hyvinvointi sekä viestintä, media- ja datalukutaito. Termejä avataan seuraavaksi laajemmin.



Kuva 3. Digitaaliset kyvykkyydet (Jisc, n.d.)

Tieto- ja viestintätekniiikan pätevyydellä ja tuottavuudella tarkoitetaan kykyä ottaa uusia laitteita, sovelluksia ja ohjelmistoja käyttöön sekä pysyä kehityksessä mukana ja ymmärtää peruskäsitteet aiheen taustalla. Lisäksi tieto- ja viestintätekniiikan pätevyydellä tarkoitetaan taitoa reflektoida eri tehtäviin oikeat laitteet ja sovellukset arvioiden niiden edut kussakin tehtävässä. (Jisc, n.d.)

Digitaalisella oppimisella ja kehittämisellä tarkoitetaan kykyä digitaaliseen oppimiseen ja reflektoida omaa oppimistaan sekä olla mukana auttamassa muitakin kehittymään digitaalisessa ympäristössä ja olla proaktiivinen vertaisoppimisessa. Digitaalisella luovuudella, innovatiivisuudella ja ongelmanratkaisukyvyllä tarkoitetaan taitoa suunnitella ja luoda digitalisaatiota hyödyntäen jotain uutta, kuten materiaaleja tai ääntä ja kuvaa sekä hyödyntää teknologiaa ongelmien ratkaisussa ja ymmärtää digitaalisia tutkimusmenetelmiä. (Jisc, n.d.)

Yhteistyöllä sekä viestinnällä ja osallistamisella puolestaan tarkoitetaan kyvykkyyttä kommunikoida tehokkaasti digitaalisessa maailmassa eri teknologioita käyttäen ja osallistua sosiaaliseen kulttuuriin, joka rakentuu digitaalisiin

keinoin sekä varmistaa omalla toiminnalla eettinen viestintä ja käytös verkossa. (Jisc, n.d.)

Digitaalinen identiteetti ja hyvinvointi tarkoittaa kykyä kehittää positiivinen digitaalinen taito, jolla hallita sekä henkilökohtaista että organisaation digitaalista mainetta sekä henkilökohtaista että organisaation ja ymmärtää digitaaliseen osallistumiseen liittyvät mainehyödyt ja -riskit. Lisäksi se tarkoittaa kykyä huolehtia omasta turvallisuudesta ja kykyä tasapainotila digitaalkan hallitsemiseen. (Jisc, n.d.)

Viimeinen elementti on viestintä, media- ja datalukutaito, jolla tarkoitetaan kykyä tuottaa, hallita ja arvioida kriittisestikin digitaalista tietoa. (Jisc, n.d.)

Vaikka on erilaisia katsontakantoja ja elementtejä, joiden läpi digikyvykkyyttä voidaan tarkastella, on kuitenkin todettava, että digikyvykkyydellä ole mitään yhtä määritelmää tai tasoa vaan sen määrittely olisi hyvä tehdä aina organisaatiotasoisesti. Määriteltäessä tulee ottaa huomioon, minkälainen kyvykkyys tukee kyseistä yritystä ja sen yhteisöä parhaiten. Määrittelyssä voi hyödyntää myös esimerkiksi edellä kuvattua kuuden elementin mallia. Tässä työssä digikyvykkyydellä tarkoitetaan kohdeorganisaation esihenkilöiden kykyä ja tapaa etäjohtaa tiimejään digitaalisin työvälinein tukien yrityksen strategisia linjauksia.

Sanan "digikyvykkyys" määrittelyn hankaluudesta riippumatta taito hyödyntää digitalisaatiota johtamisessa sanelee mahdollisuuden saavuttaa todellinen johtajuus ja luottamus alati muuttuvassa teknologian täyteisessä työelämässä. Tätä voisi kuvata myös digikyvykkyuden mestaritason saavuttamiseksi. Digikyvykkyyttä on ajateltava muutenkin kuin pelkästään ohjelmistojen, sovellusten tai digitalisaatioon liittyvän muutosprosessin kautta. Digikyvykkyys on parhaimmillaan valmiutta kuvaava, yrityskulttuurillinen asia, jota tarvitaan tällä muuttuvalla pelikentällä. (Whiteside, n.d.)

Digikyvykkyuden oletetaan myös parantavan yritysten kilpailukykyä ja tekemään strategiaa tukevia päätöksiä hankintojen suunnittelussa. Digikyvykkyyt-

tä on siis oltava laajasti yritysten eri avainhenkilöillä. (Business Jyväskylä, n.d.) Digikyvykkyys on ensiarvoisen tärkeää nykypäivän yritykselle kasvumahdollisuuksien takaamiseksi, mutta myös henkilöstön jäsenille oman työllistymisen ja uran kannalta.

Whitesiden (n.d.) mukaan digikyvykkyyttä voi käsitellä seuraavien ajatusten avulla:

1. Liiketoiminnallinen ketteryys
2. Asiakasarvon ymmärtäminen
3. Automaatioaste
4. Yhteistyökyky tiimien kesken
5. Analytiikan hyödyntäminen asiakasymmärryksessä
6. Digitaaliset taidot arvon tuottamisessa
7. Verkossa toimimisen presens ja kyky vedota etäkanavissa sekä nykyisiin että uusiin asiakkaisiin
8. Sitä missä määrin tekijät määrittelevät ja mittaavat menestystä

Whiteside (n.d.) toteaa lisäksi, että edellä mainitut esimerkit ovat organisaatioiden ja yksilöiden valmiuksia, jotka tulee olla istutettuina organisaatioiden arkeen tarkoituksenmukaisesti, jotta digitaalinen muutos ja kyvykkyys mahdollistuu. Ennen kaikkia ominaisuuksien on elettävä yrityksen ylimmän johdon arjessa, jotta operatiiviset tasot voivat toteuttaa niiden mukaisesti.

Digikyvykkyyteen liittyy usein myös iso liiketoiminnallinen muutos. Tämä on tärkeää ymmärtää siksi, että se vaatii laajempaa ymmärrystä organisaation jokaiselta tasolta siitä, että digikyvykäs organisaatio tai johtaja ei tarkoita vain jonkun yksittäisen teknologisen mahdollisuuden hyödyntämistä. Digikyvykkyys on järjestelmiä suurempi asia. (Whiteside, n.d.)

#### 4.2 Strateginen johtaminen

”Strategia on verbi – tavoitteet toteutuvat tekemällä” (Paavola, 2019). Strategian suunnittelu ja visiointi mielletään usein luovaksi ja inspiroivaksi teke-

miseksi. Ongelmalliseksi strategia muuttuu siinä vaiheessa, kun hyvin tehtyä suunnitelmaa pitäisi alkaa toteuttamaan. Strategian toteutuminen vaatii muutoksen ja usein muutokset tapahtuvat vain ja ainoastaan epämukavuusalueella. Muutoksen toteutuminen vaatii johtajalta selkärankaa ja systemaattista seuranta eli johtamista. (Paavola, 2019.) Strategiasta tulisi ymmärtää myös se, että kaikki sellaiset asiat ja toiminnot, jotka koskettavat koko yritystä ja joilla on yhtiön menestymisen kannalta suuri vaikutus, ovat strategisia ja niitä tulee johtaa. (Tikkanen, 2022.)

Kamensky (2014) kirjoittaa, että strategisessa johtamisessa onnistuminen vaatii monien eri palasten yhteen loksauttamista. Hän on myös todennut, että onnistumisen edellytykset voidaan jakaa kymmeneen eri menestystekijään, joita ovat:

1. Yhteinen strategiakieli
2. Kyky ja halu uusiutua
3. Tietotulvan valjastaminen käyttöön
4. Joukkuepeliin sitoutuminen
5. Kyky keskittyä olennaiseen
6. Pitkäjänteisyys kvartaalitaloudessa
7. Liiketoimintaosaaminen
8. Toimialaosaaminen
9. Kokonaiskäsite
10. Verkosto-osaaminen.

Näitä edellä mainittuja kymmentä elementtiä avataan seuraavaksi.

Yhteiselle strategiakielellä Kamensky (2014) tarkoittaa sitä, että usein ajatellaan, että organisaation jäsenillä on lähestulkoon yhtenäinen käsitys liiketoiminnasta ja sen käsitteistä. Kamensky (2014) toteaa, että tämä oletus on väärä. Yhteisen kielen ulkopuolelle kun usein jää vaikeat kielelliset ilmaisut, kuten esimerkiksi sana strategia. Ihmisten osaamiset ja taustat ovat usein hyvin erilaisia ja siksi tavallisimmatkin käsitteet saattavat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Esimerkiksi sanat liiketoimintaosaaminen ja innovaatio saavat

hyvin erilaisia merkityksiä eri ihmisiltä niistä kysyttäessä. Tämän takia organisaatioissa yhteinen kieli on toiminnan edellytys. (Kamensky, 2014.)

Uudistumiseen liittyvät kyvyt ja halut ovat toimivan tiimin peruspilarit. Toki joukkue vaatii onnistuakseen myös ykköshenkilön, joka toimii veturina. Väitettään, että organisaatiot hakevat muutosta ja uudistuvat vain pakon edessä. Vaikka ”pakko” tuntuu huonolta motivaattorilta ja hyvin kyyniseltä sanalta, niin silti historiassa on useita esimerkkejä, joiden perusteella väittämän voidaan todeta pitävän paikkaansa. Strategiatutkimus onkin keskittynyt vuosikymmenen aikana nimenomaan siihen, miten organisaatiot saataisiin muutosmatkalle jo ennen pakottavaa tarvetta, jolloin merkittävät muutostarpeet eivät olisi vielä niin merkittäviä. (Kamenskyn 2014.)

Tietotulvaan sisältyvät haasteet taas olisi tärkeää saada voitettua ja valjastettua se suuri määrä tietoa ymmärryksen ja näkemyksen kasvattamiseen. Strategiatyöskentely voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat tieto, taito, näkemys, halu ja rohkeus. Niiden lisäksi tietotaito ja osaaminen on välttämättömyys, jotta strategiatyössä voidaan onnistua. On todettu, joskin ivallisesti, että mitä enemmän me ihmiset tiedämme, sitä vähemmän ymmärrämme. Tämä kuitenkin avaa sitä ajatusta, että tietoa tulisi kyetä paremmin kääntämään näkemykselliseen osaamiseen. (Kamensky, 2014.)

Organisaatioissa pelataan lähes järjestäen aina joukkuepelejä. Yksilölajeja organisaatioissa on yleisesti ottaen hyvin vähän, jos lainkaan. Sama joukkuejako pätee myös laajemminkin talouselämässä ja yhteiskunnassa. Sekä strategia että joukkuepeli perustuvat vastavuoroiseen, hyvään vuorovaikutukseen. Molemmat myös vaativat toisiaan; strategia hyvää joukkuepeliä ja hyvä joukkuepeli selkeää strategiaa. Strategia on kuin sidosaine, joka mahdollistaa yhteistoiminnan usein kovin hajallaan toimivissa organisaatioissa. (Kamensky, 2014.)

Olennaiseen keskittyminen vaatii usein monien hyvienkin asioiden edessä kieltäytymisen. Priorisointi on kaikessa yksinkertaisuudessaan ”ei”:n sanomista. Tämä pätee myös strategisessa johtamisessa ja jotta kyetään priori-

soimaan oikeita asioita, on välttämätöntä nähdä kokonaisuus ja keskittyä olennaiseen. (Kamensky, 2014.)

Monissa yksilölajeissa nopeus on tie podiumille, mutta harvassa organisaatiossa nopea rytmikka on yksinomaan menestymisen avain. Sana kvartaalitalous kuvaa hyvin organisaatioiden toimintaympäristöä. Strategiseen johtamiseen sitä ei kuitenkaan tulisi sekoittaa. Strategiatyöskentelyssä pitkäjänteinen suunnittelu sekä tulevaisuuteen katsova toimintamalli ovat kannattavan ja kehittyvän liiketoiminnan edellytykset. (Kamensky, 2014.)

Kamensky (2014) kuvaa jälleen terminologian kautta seuraavaa elementtiä. Jos strategia on terminä vaikea, niin liiketoimintaosaaminen on terminä jo lähes mahdoton. Mahdoton siis saada jokainen kuulija ymmärtämään asia samalla tavalla. Kirjoittaja jakaa liiketoimintaosaamisen neljään eri aiheeseen, joita ovat talous ja resurssit, yrityksen panos-tuotos-järjestelmä, yrityksen sidosryhmät ja yrityksen taloudellissosiaalinen kokonaisuus. Kamensky kirjoittaa myös, että nuo neljä aiheetta linkittyvät kaikki toisiinsa, niin hyvässä kuin pahassa, ja lopulta niiden toimimattomuus heijastuu heikkona strategisena menestymisenä.

Toimialaosaaminen on sen sijaan osaamista, joka kertyy vain kokemuksen myötä. Joltain osin sitä voidaan ostaa mutta syvälinen ymmärrys rakentuu vain pitkän ajan myötä. Mikäli toimialaosaaminen sakkaa, ei menestyvää strategiaa voida rakentaa, jalkauttaa, saaticka johtaa. Oman toimialan nykytilan ymmärtämisen lisäksi on strategisen onnistumisen takia tärkeää ymmärtää myös tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Kamensky, 2014.)

”Parhaimmatkaan strategiat eivät toteudu ilman hyvää johtamista” (Kamensky, 2014). Toisaalta Lehtonen (2024) toteaa, että ”joskus myös täydellinen strategia on väärässä ajassa ja väärässä paikassa”. Kuitenkin kaikista liikkeenjohtoon liittyvistä teemoista, johtamisesta on kirjoitettu kaikista eniten. Kamensky (2014) suosii johtamisen määrittelyssä yksinkertaista tiivistystä: ”johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. Asioita kyl-

lä tapahtuu johtamattakin, mutta hyvät tulokset ja etenkin strateginen menestyminen tapahtuu ainoastaan hyvällä johtamisella (Kamensky, 2014).

Verkosto-osaamisella Kamensky (2014) tarkoittaa yritysten ja yhteiskunnan voimakasta verkottumista, jossa esimerkiksi yritykset hakevat ulkopuolisilta toimijoilta tukea omien palveluidensa ohelle. Tukea haetaan ulkoa, koska yksittäisen yrityksen resurssit ja osaaminen ei useinkaan yksinomaan riitä tarvittaviin palvelukokonaisuuksiin. Verkosto-osaaminen vaatii erinomaiset vuorovaikutustaidot, koska verkosto voi olla hyvinkin monimuotoinen organisaation sisällä sekä ulkona.

Pejatovic (n.d.) on samoilla linjoilla Kamenskyn kanssa ja kuvaa, että strateginen johtaminen pitää sisällään kyvyn ennakoida, suunnitella ja ajatella tulevaisuutta luoden sille tavoitteet. Edellä kuvattujen lisäksi tulisi samaan aikaan ohjata ja johtaa saumattomasti organisatorisia ja operatiivisia toimintoja kohti tavoitteita.

Tikkanen (2022) sen sijaan korostaa, että strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa vuorovaikutuksella yhdistetään strategian luominen ja toimeenpano. Myös Westerlund (n.d.) kuvaa strategiaa prosessiajattelun kautta ja toteaa sen jakaantuvan kolmeen eri vaiheeseen. Vaihe 1. on nimeltään ”suuntaamme”, vaihe 2. ”johdamme” ja vaihe 3. ”teemme”.

Strateginen johtaminen muodostaa kokonaisuuden yrityksen nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Strateginen johtaminen on siis yksi johtamisen muodoista. Strategisella johtamisella tavoitellaan suunniteltujen tavoitteiden toteuttamista. (Tenhunen, 2013.) Vaikka strategisella johtamisella pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet Keränen (n.d.) kirjoittaa, että jopa 90 % yrityksistä epäonnistuu strategian johtamisessa, koska hyvän suunnittelun jälkeen toimeenpano jää lähtötelineisiin. Erään Harvardissa tehdyn tutkimuksen mukaan strategian johtaminen jakautuu tiedon jakamisen, päätöksiin osallistaminen, motivoinnin sekä työtä tukevien rakenteiden välille, painottuen kuitenkin kahteen ensimmäiseen. Tuttu sanonta kuuluu, että yrityskulttuuri syö stra-



tegian aamupalaksi ja koska kulttuuri on tapojen summa, on tärkeää, että kulttuuria luodaan ja strategiaa johdetaan tapoja johtamalla (Kinnunen, n.d.).

Strateginen johtaminen sisältää sekä liiketoiminnallisen johtamisen että henkilöstöjohtamisen (Tenhunen, 2013). Strategisen johtamisen tulisi kuulua jokaisen esihenkilön jokapäiväiseen elämään. Usein kuitenkin työpäivät saattavat kulua arkisten ongelmien ratkomiseen, niiden ilmaantumisen jälkeen kiireellisyysjärjestyksessä. Esihenkilötyön kuuluisi toki olla paljon muutakin. (Salminen, 2021.) Westerlundin (n.d.) mukaan strategisen johtamisen suurin haaste on se, ettei organisaatiossa ymmärretä mikä strategia on. Westerlund (n.d.) jatkaa antamalla yksinkertaisen selityksen: strategia = miten, eli miten toimimme tästä eteenpäin.

Strategian tavoitteena on vastata kysymykseen, missä organisaatio haluaa onnistua ja minkä asian on samalla muututtava. Tavoite olisi hyvä muodostaa yhdeksi lauseeksi, joka on helposti ymmärrettävissä. Selkeän lauseen muodostamiseen apuna voi käyttää esimerkiksi runkoa verbi-objekti-määre ja lopputulema. (Manninen, n.d.)

Salminen (2021) kirjoittaa, että strategian johtaminen toteutuu, jos jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan siihen. Kenton (2023) tukee Salmisen ajatusta kirjoittamalla, että vaikka yleensä strategiasta vastaa yrityksen korkein johdanto, niin usein strategiat kuitenkin syntyvät työntekijöiden ja alemman johdon ideoista. Strategista johtamista tulee rakentaa systemaattisesti. Yksi tavoista on kvartaaleittain tapahtuva tarkistuspiste. Tarkistuspisteellä tarkoitetaan keran vuosineljänneksessä tapahtuvaa hetkeä, jolloin katsotaan taakse päin, että toteutuivatko edelliselle kaudelle asetetut tavoitteet ja todetaan tulevan kauden tärkeimmät tavoitekohdat. (Westerlund, n.d.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu oleellisesti organisaation resurssien hallinta, ulkoisten ja sisäisten voimavarojen analysointi sekä tavoitteiden asettaminen. Kenton (2023) kuvaa strategista johtamista viiden vaiheen avulla:

1. Organisaation on asetettava selkeät ja realistiset tavoitteet. Tavoitteiden tulee vastata kysymykseen: mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja miksi?
2. Organisaation on pystyttävä ymmärtämään sisäiset ja ulkoiset voimavaransa ja se, miten ne vaikuttavat liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, sekä mitä organisaation tulee tehdä, jotta se pysyy kilpailukykyisenä. Analysointityökaluna esimerkiksi swot-analyysi voi olla tässä tilanteessa hyödyksi.
3. Analyysin perusteella organisaatio voi alkaa kehittämään strategisia linjauksiaan ja hahmottamaan miten se tulee saavuttamaan vaiheessa 1 asetetut tavoitteet.
4. Kun organisaatio on määritellyt strategiansa, alkaa sen toteuttaminen. Strategia viedään suunnitteluvaiheesta jalkautukseen.
5. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan strategian vaikuttavuus ennalta määriteltyjen mittareiden avulla.

Kenton (2023) tiivistää vielä lopuksi, että strategisen johtamisen tarkoituksena on auttaa organisaatiota löytämään kilpailuetunsa. Salminen (2021) kuvaa niin ikään strategiseen johtamiseen liittyviä vaiheita, kuten Kenton. Salminen (2021) korostaa jalkauttamisvaiheen toistamisen tärkeyttä, jotta strateginen suunnitelma voi sopeutua toimintaympäristöön ja muutoksiin, joita varmuudella tulee vastaan. Sen sijaan Aarnikoivu (2023) kirjoittaa strategian jalkautamisen olevan terminä aikansa elänyt, eritoten silloin, jos strategia on laadittu osallistaen henkilöstöä. Kun strategia laaditaan yhdessä henkilöstön kanssa, sen eläminen todelliseksi arjessa tapahtuu luonnostaan. Tämän lisäksi organisaation johto elää strategiaa todeksi käydessään jatkuvaa keskustelua aiheesta ja väliportaana esihenkilöiden tulee huolehtia strategian konkretisoinnista yhdessä henkilöstön kanssa.

### 4.3 Etäjohtaminen

Termeillä etäjohtaminen, e-johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen tarkoitetaan johtamista, jossa on kyseessä teknologisten työkalujen hyödyntämistä johta-

misessa vuorovaikutuksen välineenä. Ennen COVID-19 pandemiaa etäjohtamista oli tutkittu jo vähintään vuosikymmenen ajan, mutta pandemian myötä etäjohtaminen ja sen keskeiset haasteet levisivät räjähdysmäisesti ympäri maailman. Etäjohtamisesta voidaan puhua silloin, kun esihenkilö ei työskentele fyysisesti samalla paikalla johdettaviensa kanssa eikä tapaa heitä edes viikoittain. (Laaksonen ym., 2022, s. 75.) Pandemia vauhditti etätöihin siirtymistä yhä useammassa organisaatiossa ja tutkimuksissa jo ennen pandemian alkua todettiin, että ajasta ja paikasta riippumaton työ johti luottamuskulttuurin parantumiseen, tehokkaampaan työskentelyyn ja suunnitelmallisuuden lisääntymiseen. Luottamuskulttuurilla tässä yhteydessä tarkoitetaan osoitusta siitä, että etätöitä tekevään työntekijään luotetaan. (Vilkman, 2023.)

Koska koronaviruspandemia siirsi tiimejä etätöihin ennen näkemättömällä vauhdilla, monet esihenkilöt joutuivat täysin uudenlaiseen tilanteeseen ja useat joutuivat aloittamaan etäjohtamisen yhdessä yössä, ilman harjoittelua. Lähes hetkessä kaikki läsnäolo tapahtuikin pelkästään ruudun välityksellä. Monessa yrityksessä varmasti tuohon aikaan pohdittiin kysymystä, miten esihenkilö pystyy rakentamaan luottamusta ja nauttimaan luottamuksesta etänä, ellei hän ollut onnistunut siinä aiemminkaan. (Haapakoski ym., 2020, s. 86.)

Etäjohtamisessa menestymiseen edellytetään tarvetta saavuttaa tuloksia, energiaa ja halua ottaa vastaan jatkuvasti uutta oppia. Luonnollisesti myös hyvät tekniset taidot ovat välttämättömyys etäjohtajalla. Uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönotto edellyttää etäjohtajalta kiinnostuneisuutta niistä sekä organisointi- ja delegointikykyä. (Mayor & Risku, 2022, s. 160.) Vilkman (2023) kirjoittaa, ettei etätöiden ja monipaikkaisen tiimin johtaminen ole sen haasteellisempaa kuin lähijohtaminenkaan, mutta sen erilaisuus täytyy tunnustaa. Digitalisaation lisääntyessä ja tiimien sekä työnteon hajaantuessa laajoille alueille haasteeksi myös nousee tiimien osaamistasot, yhteishengen ylläpito ja arvojen välittyminen (Aapro & Huhtinen, 2022). Vilkmanin (2023) mukaan etäjohtaminen koetaan haasteellisemmaksi, koska sitä pyritään suorittamaan samalla tavalla kuin lähijohtamistakin. Haasteet saattavat nousta esiin esimerkiksi, jos johtajalla on tapana valvoa ja organisoida töitä. Yksi isoimpia tunnistettuja haasteita, joita etäjohtajat joutuvat kohtaamaan työnte-

kijöiden keskuudessa, ovat yhteenkuuluvuuden tunteen sekä sosiaalisen tuen puuttuminen. Sosiaalista tukea etäjohtaja voi toteuttaa välittämällä arvostusta, kuuntelemalla, palautteen ja ohjeiden antamisella sekä luottamusta osoittamalla. Sosiaalisen tuen välittäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska sillä voidaan ehkäistä työntekijän työuupumisen ja stressien tunteita sekä tyytymättömyyden tunteita.

Kun tiimi työskentelee etäällä tai monipaikkaisesti se vaatii etäjohtajalta jatkuvaa kriittistä tarkastelua oman toimintansa suuntaan. Toimimattomat työtavat on jätettävä pois ja tilalle on etsittävä uusia johtamistapoja. Käytännössä uudet johtamistavat liittyvät motivointiin, viestintään sekä yhteisen kulttuurin luomiseen. Olisi myös tärkeää, että esihenkilö pystyy löytämään uusia tapoja ajatella, miten työtä tulisi tehdä. Uusia motivaatiotekijöitä esihenkilö voi löytää asettamalla uusia yhteisiä tavoitteita. Etäjohtajan on tärkeää saada tiimiläiset innostumaan ja pyrkimään yhdessä kohti tavoitteita. Etäjohtajan on myös tärkeää muistaa johtaa ihmisiä, ei asioita. Kun etätiimi alkaa toimimaan halutulla tavalla, vastuu asioista ja tuloksista siirtyy työntekijöille. Viestinnän vaikutusta ei voi tässäkään yhteydessä väheksyä. Menestynyt etäjohtaja on onnistunut luomaan hyvät suhteet henkilöstön kanssa, vaikka välimatka olisikin pitkä. Viestinnän tulee olla selkää ja johdonmukaista. Lisäksi onnistumisten huomioiminen on tärkeä motivointitapa. On myös koettu, että hyvät palaverikäytännöt, kuten agendat ja palaverimuistiot ovat tärkeitä osia onnistuneessa viestinnässä. (Vilkman, 2023.)

#### 4.3.1 Luottamuksen rooli etäjohtamisessa

Etäjohtamisen onnistumisen perusedellytys on luottamus. Siis sama pääperiaate, kuin lähijohtamisessakin. Mutta etenkin virtuaalisesti toimivissa etätiimeissä luottamussuhteella on suora vaikutus myös tiedonvaihtoon ja sen odotetaan myös lieventävän epävarmuuksia työntekijän käyttäytymisessä. Luottamusta pidetään myös yhtenä tärkeimmistä voimavaratekijöistä työntekijän työmotivaation vaalimisessa. (Flavian ym. 2019.) Luottamuksen tunteen kokemisen on myös todettu saavan aikaan esimerkiksi yhteistyön lisääntymi-

sen, yhteenkuuluvuuden tunteen kasvamisen, riskinottokyvyn kasvamisen, työhön sitoutuminen lisääntymisen sekä ryhmäoppimisen mahdollistuminen (Laaksonen ym. 2022, s. 79).

Luottamus kasvattaa luottamusta ja kun työntekijä kokee, että häneen luotetaan, synnyttää se luottamusta organisaatiota kohtaan. Luottamuksella saavutetaan myös tunne siitä, että enemmänkin työn tuloksella on merkitystä eikä niinkään työpaikalla vietetyllä ajalla. Tehokas työskentelytapa syntyy, kun työntekijä nauttii luottamusta ja haluaa olla luottamuksen arvoinen. Tästä syntyy kehä, jossa suoritetaan tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Näin työn laatu usein jopa paranee. Suunnitelmallisuus on etätyössä tärkeää, koska spontaanit käytäväkohtaukset ovat jääneet pois. Työntekijät kokevat, että on tärkeää merkitä pienimmätkin asiat kalenteriin, jotta asiat eivät jää roikkumaan. Näin ollen työn suunnitelmallisuus lisääntyy. Kaikki edellä mainitut täytyy etäjohtajan sisäistää ja hyödyntää omassa työssään. (Vilkman, 2023.)

Kuten jo edellä todettiin, luottamus nostaa sitoutuneisuutta ja johtaa toiminnan tehostumiseen. Luottamusta voi rakentaa esimerkiksi onnistumalla viestinnässä (Mayor & Risku, 2022, s. 160). Myös Brady & Prentice (2019) nostavat luottamuksen tärkeään rooliin virtuaalitiimiä johdettaessa ja toteavat, että etänä toimivissa tiimeissä luottamusta usein aliarvioidaan ja heidän tutkimuksensa mukaan luottamus on kuitenkin etäjohtajien mielestä myös kaikista haastavin osuus virtuaalisessa ympäristössä.

Flavian ym. (2019) toteavat, että empatiakykyinen johtaja luo luottamuksen ilmapiiriä näyttämällä empaattisuuttaan työntekijöitä kohtaan. Tällöin vastavuoroisesti henkilöstö alkaa luottamaan esihenkilöön helpommin. Toisaalta Flavian ym. (2019) mainitsevat myös Kelmanin (1961) tutkineen minkälainen vaikutus viestin viejän houkuttelevuudella on siihen, kuinka hyvin viesti otetaan vastaan ja sisäistetään. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään siis, mikä vaikutus fyysisellä houkuttelevuudella on käyttäen apuna stereotypiaa ”mikä on kaunista, on hyvää”. Houkuttelevuuden ohella tutkijat nostivat esiin hyvän etäjohtajan piirteiksi hyväntahtoisuuden sekä oikeudenmukaisuuden. Myös näillä piirteillä on heidän tutkimuksensa mukaan vaikutusta luottamuksen ra-

kentamiseen. Hyväntahtoisella esihenkilöllä on päätöksentekotilanteissa kyky huomioida ja kohdata jokainen ystävällisesti (Laaksonen ym., 2022).

Etäjohtamisessa suositellaan olemaan usein yhteydessä työntekijöiden kanssa, jotta suhde pääsisi kehittymään. Laaksonen ym. (2022, s. 81) ovat sitä mieltä, että etäjohtajan olisi syytä päivittäin olla tekemisissä tiiminsä jäseniin, jotta työtavoitteet ja töiden eteneminen olisivat koko ajan selkeät jokaiselle työntekijälle. Säännöllisellä viestinnällä voidaan myös saavuttaa mennekeä. Vaikka päivittäistä yhteydenpitoa suositellaan, tulee etäjohtajan olla tarkkana, ettei viestinnän määrä kuitenkaan haittaa työntekoa ja tiimin toimintaa. Etäjohtajalla tulee olla kyky luoda positiivinen, virtuaalinen työympäristö, hallita etäviestintä ja teknologiat virtuaalitiimiä johdettaessa. Lisäksi Laaksonen ym. (2022) ilmaisevat, että olisi hyvä sopia lähitapaamisia koko tiimin kesken aina kun se on mahdollista, jotta päästään vaihtamaan kokemuksia ja rakentamaan yhteistä ymmärrystä. Myös esihenkilön ja tiimiläisen kahdenkeskiset kohtaamiset ovat tärkeitä sekä virtuaalisesti että lähitapaamisina. Mikäli kohtaamiset ovat pelkästään virtuaalisia, saattaa niin kutsuttu small talk jäädä minimaaliseen osaan, jolloin luottamuksen rakentamista ei pääse tapahtumaan. Henkilökohtaiset kohtaamiset ovat tärkeitä myös psykologisen turvallisuuden tunteen luomisen edellytyksenä (Laaksonen ym., 2022, s. 79). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan yhteisössä tai ryhmässä vallitsevaa uskomusta tai tunnetta siitä, että kaikkia kuunnellaan, asioista voidaan puhua suoraan ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista ja virheet ovat sallittuja (Mayor & Risku, 2022, s. 160).

Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä johtamisen jokaisessa muodossa. Etäjohtamisessa ne kuitenkin voidaan alleviivata tärkeydeltään, koska niillä luodaan ja ylläpidetään yhteyttä työntekijään. Yhteydellä tarkoitetaan luottamusta, eli onko esihenkilön ja työntekijän välinen suhde varustettu psykologisella turvallisuuden tunteella. Sen lisäksi, että esihenkilö käyttää aikaa yleisistä asioista läpikäymiseen tai tilannekatsauksen tekemiseen, on kahdenkeskisissä keskusteluissa mahdollista saada niin kutsuttua hiljaista viestiä, joka jää helposti saamatta. Toisinaan esihenkilön olisi hyvä tiedustella esimerkiksi, minkälaisia asioita henkilö pitää juuri nyt haastavina tai miten ryh-

mädynamiikka tiimissä toimii. Kun ongelmat ovat vielä alkuvaiheessa tai kooltaan pieniä, on esihenkilöllä ajantasainen tilaisuus tarttua niihin ja auttaa työntekijä haasteiden yli. (Vilkman, 2020.)

Kuten lähijohtamisessa, niin etäjohtamisessakin on todella tärkeää, että jokainen työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta. Etäjohtajan tulee olla johdonmukainen, pitää päätöksenteko läpinäkyvänä ja ylläpitää hyvää palautekulttuuria. Etäjohtamisessa on myös erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka empatiaa, ymmärrystä ja hyvántahtoisuutta osoittaa viestivälineiden avulla, esimerkiksi olemalla kiinnostunut työntekijän työstä ja mahdollisista ongelmatilanteista. (Laaksonen ym., 2022, s. 79.)

Koska johtaja johtaa ihmisiä, ovat tunteet läsnä aina, myös etätiimeissä. Tunteiden välittyminen etätiimeissä on hankalampaa kuin lähitiimien yhteisissä hetkissä. Kehonkieli ja äänensävykin saattaa jäädä huomaamatta. Kameran päällä olokaan ei välttämättä ratkaise tätä, koska kehonkielestä silti jää havaitsematta, kuinka paljon tiimiläinen puristaa nyrkkiään tai polkee jalallaan maahan pöydän alla. Koska virtuaalisessa kohtaamisessa tunteista kiinni saaminen on työlästä, täytyy tietoa niistä hankkia aktiivisesti. Etäjohtamista suorittavan esihenkilön onkin tärkeää ymmärtää, että etävuorovaikutus on vaikeaa. (Haapakoski ym. 2020, s. 83.)

#### 4.3.2 Etäjohtamisen kompetenssit

Etäjohtajan osaamisvaateisiin liittyy monia eri ulottuvuuksia. Van Wart ym. (2017) käsittelevät etäjohtajan vaatimuksia kuuden kompetenssitekijän kautta. Kompetensseja ovat kommunikaatio-, sosiaaliset-, tiiminrakennus-, muutoksen johtamisen, teknologiset- sekä luottamuskompetenssit. Jokaista käsitettä avataan hieman enemmän seuraavissa kappaleissa.

Kommunikaatiokompetenssilla tarkoitetaan esihenkilön viestinnällisiä taitoja. Viestinnän tulee olla hyvin selkeää ja varovaista sähköisissä kanavissa. Varovaisuudella tarkoitetaan viestijän kykyä välttää väärinymmärtämiset sekä

loukkaantumiset. Kommunikaatiokompetenssi sisältää myös suurien viestintämäärien suodattamisen, niin ettei työntekijät kuormitu uutisvirrasta. Nimitäin riski viestitulvalle kasvaa, kun käytössä ovat digitaaliset viestimet, joiden avulla viestintä on helppoa ja nopeaa. Viestinnässä tärkeää on myös sen toistuvuus ja yhdenmukaisuus. Lisäksi viestinnän perinteisten lainalaisuuksien eli oikeanlainen viesti, oikealle kohderyhmälle, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla esitettynä, hallitseminen on erityisen tärkeää nimenomaan etäjohtamisessa. (Cortelazzo ym., 2019; Van Wart ym., 2017.)

Sosiaalisilla kompetensseilla tarkoitetaan sitä, että etäjohtaja osaa hyödyntää tarkoituksenmukaisia kanavia viestinnässä sekä taata tiimissä osallistava ja hyvä vuorovaikutuskulttuuri. Menestyäkseen etäjohtajan on osattava olla tukena myös etäällä olevien tiimiläisten kanssa. Sosiaalisilla taidoilla myös varmistetaan se, että jokaisella etätyöntekijälläkin on yhtäläiset mahdollisuudet tulla palkituksi, kehittyä sekä saada tunnustusta. (Cortelazzo ym., 2019; Van Wart ym., 2017.)

Tiiminrakennuskompetenssi tarkoittaa nimensä mukaisesti esihenkilön kykyä rakentaa toimiva etätiimi tavoin, että jokainen osallinen tuntee olonsa turvalliseksi. Etäällä toimiva tiimi saattaa herkästi kärsiä yksinäisyyden tunteesta. Lisäksi eristäytymistä saattaa tapahtua, jolloin myös työkyky voi heikentyä. Tiiminrakennuskompetenssiin kuuluu koko etätiimiläisen työsuhteen elinkaaren aikaiset vaiheet, perehdytyksestä työntekijän kehityssuunnitelmaan ja edistymisen seurantaan. (Van Wart ym., 2017.)

Muutoksen johtamisen kompetenssi tarkoittaa johtajan teknologisia muutosjohtamistaitoja ja kykyä hallita muutosta esimerkiksi tekemällä hyvää ennakosuunnittelua ja panostamalla teknologian käyttöön. (Van Wart ym., 2017.)

Teknologiset kompetenssit näyttäytyvät esimerkiksi kiinnostuksena teknologian kehitykseen sekä halua ja taitoa yhdistää perinteisiä ja sähköisiä viestimiä tehokkaasti. Lisäksi kompetenssin omaava etäjohtaja omaa hyvän tietotaidon myös teknologisissa tietoturva kysymyksissä sekä osaa valita aina oikean sähköisen työvälineen erilaisiin tilanteisiin. Etäjohtajan on myös tar-



keää saada tiimiläiset innostumaan uusista teknologisista ratkaisusta näyttäen itse esimerkkiä niiden käyttämisessä. (Van Wart ym., 2017.)

Luottamuskompetenssi on kaikkein olennaisin etäjohtajan kompetenssi. Sillä tarkoitetaan henkilön kykyä olla rehellinen ja oikeudenmukainen sekä kykyä pystyä varmistamaan monimuotoisen tuen henkilöstölle myös sähköisessä ympäristössä. Tähän kykyyn liittyy myös oleellisesti taito rajata työ ja yksityiselämä erilleen toisistaan. Vaikka tutkimuksienkin mukaan etätyöskentely on tehokkaampaa, kuin lähityö, niin silti monilla esihenkilöillä on edelleen usko, että etätyöntekijät suoriutuvat lähitiimejä heikoimmin. Tämänkin oletta- man valossa luottamuksen saavuttaminen etätiimissä on ensiarvoisen tärkeää. (Van Wart ym., 2017.)

Etäjohtajan on myös muistettava, että moni kokee etäkokoukset kuormittavana kuin perinteisen lähikokouksen. Tämä johtuu siitä, että ihmisten täytyy pinnistellä enemmän, jotta he ymmärtäisivät toisiaan. Kun eleet ja osittain ilmeetkin jäävät pois, on keskustelun vuorottelu vaikeampaa. Etäkokouksiin suositellaankin siksi perinteistä kokousta lyhyempiä kestoja ja rajoitettuja osallistujamääriä. (Haapakoski ym., 2020, s. 52.)

Yksi etäjohtamiseen liittyvistä kompetensseista on myös uudistava johtaminen. Uudistavalla johtamisella tarkoitetaan tapaa, jolla saadaan kasvatettua johdettavien kiinnostusta tärkeitä asioita kohtaa, kuitenkin unohtamatta tiimin perustehtävää ja velvoitteita. Uudistavan johtamisen keskeinen asia on tutkia uusia mahdollisuuksia, joilla ongelmia voitaisiin ratkaista. Tässä johtamistavassa henkilöstöä kannustetaan esittämään uusia ideoita ja tapoja ratkaista ongelmia. Uudistava johtaminen on todettu toimivaksi nimenomaan etätiimeissä ja etenkin, jos tiimi työskentelee kompleksisten asioiden parissa. (Vilkman, 2021.)

Uudistava johtaminen on jaettu neljään eri pääteemaan, joita ovat idealisoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi. Idealisoitulla vaikuttamisella tarkoitetaan esihenkilön ja organisaation arvoperäistä vaikuttamista. Tähän vaikuttamistapaan kuuluu oleellisesti syvä luottamussuhde johdettavan kanssa sekä tavoitteiden kirkastaminen ja niiden

syvemmän merkityksen löytäminen. Lisäksi vaikuttamiseen vaikuttaa suuresti esihenkilön rohkeus, itseluottamus ja halu muuttaa asioita, jotka eivät toimi. Inspiroivalla motivoinnilla taas tarkoitetaan esihenkilön kykyä välittää positiivista tulevaisuuskuvaa sopivalla itsevarmuudella. Inspiroivasti motivoivaan johtajaan on helppo henkilöityä ja näin henkilöstö haluaa saavuttaa tavoitteet ja lunastaa odotukset. Kun tekeminen koetaan tärkeänä ja merkityksellisenä, työntekijät sitoutuvat vahvemmin työhönsä. Älyllinen stimulointi on vuorovaiikutustapa, jossa johtaja pyrkii haastamaan vahvoja oletuksia ja uskomuksia ohjaten myös tiimiä haastamaan toistensa ajatuksia. Kun esihenkilö toimii älyllisenä haastajana, hän näkee odottamattomat tilanteet paikkoina oppia. On kuitenkin tärkeää, ettei tiimi ajaudu ristiriitoihin keskenään vaan löytääkin kyvyn ratkaista ongelmia uudella tavalla. Yksilöllisellä huomioimisella tarkoitetaan kahdesta osa-alueesta koostuvaa tapaa. Nämä ovat johtajan tuki ja työntekijän kehittäminen. Tässä yhteydessä tuella tarkoitetaan päivittäistä henkistä läsnäoloa, ennen kaikkea emotionaalista tukea, ja työntekijän kehittäminen keskittyy mentorointiin ja sparraamiseen, sekä työtehtävien sisällä mutta myös työntekijän uralla muutenkin. (Vesterinen, 2019; Vilkmán, 2021.)

#### 4.4 Viestintä etäjohtamisessa

”Koska aivot ovat virittyneet puolustautumaan, ne nappaavat kommunikaatiosta herkemmin negatiivisia kuin positiivisia virikkeitä. Tätä kutsutaan negatiivisuuden harhaksi.” (Tikkanen, 2020.)

Etävuorovaikutus on erilaista kuin perinteinen kasvokkain tapahtuva tilanne. Etävuorovaikutustilanteet edellyttävät perusteellista valmistautumista. On myös tärkeä tiedostaa ja tunnistaa oma äänensävyensä sekä etäpalaverissa että kirjoitetuissa viesteissä. Ennen kohtaamista etäkokouksen vetäjän on hyvä asettaa selkeä tavoite, mihin kohtaamisella pyritään. Tavoite voi olla oivalluttaa, ohjata, vaikuttaa tai saada aikaan muutos. Tavoite olisi tärkeää tuoda julki kaikille osallistujille ja sitä kannattaa kerrata tilanteen aikana useita kertoja, koska valitettavasti etävuorovaikutuksessa kaikki eivät ole koko ajan kuulolla, läsnä tai edes hereillä. Ennen etäpalaverin alkamista on myös

kannattavaa miettiä, miten osallistujat saadaan pidettyä kiinnostuneina koko palaverin ajan. Yksi tärkeimpiä asioita on pitää jämäkästi kiinni palaverin aikataulusta, pitää esitykset ja puheenvuorot riittävän lyhyinä sekä huolehtia, että esityksen rakenne on selkä. Selkeydellä ja hyvällä rytmityksellä vältetään myös osallistujien harhaantuminen tekemään jotain muuta palaverin aikaan. Kun osallistuja vetäytyy vuorovaikutuksesta esimerkiksi sammuttamalla kameras, sitoutuminen palaveriin tai sen sisältöön heikkenee. Aivotutkijat ovat myös todenneet, että monen asian yhtäaikaisten tekeminen aiheuttaa stressiä ja toisaalta vain puolittain läsnä olevat osallistujat aistitaan ilmapiirissä. (Puhakainen ym. 2020; Tikkanen, 2020.)

Etätiimiä johtavan esihenkilön on perehdyttävä viestintätapoihinsa ja mietittävä vuorovaikutukseen uusia keinoja. Esihenkilön rooli viestijänä on moninainen. Esihenkilön on oltava tiedon kerääjä, viestin suodattaja, kysymyksiin vastaaja, tiedon jakaja sekä organisaatioviestinnän tukija. Tärkeää olisi panostaa myös helppouteen, että jokainen tiimiläinen tietäisi, mistä mitään löytää. Tämä on myös esihenkilön tärkeää muistaa, että kanavia, joissa viestitään, olisi mahdollisimman vähän. (Laaksonen, n.d.)

Organisaatiossa yleisestikin olisi tärkeää muistaa, että nopea viestintä koskee ainakin muutoksia, korjauksia, uusia asioita, kriittisiä tilanteita, virallisia asioita sekä kysymyksiin vastaukset. Edellä mainittujen asioiden viestimisen tärkeys korostuu, kun tiimi työskentelee etäällä toisistaan. Nopeiden viestien lisäksi teknologian hallinta, viestinnän säännöllisyys ja oikea-aikaisuus ovat tärkeitä asioita. Lisäksi kaikessa vuorovaikutuksessa on aina syytä muistaa kunnioitus, kuunteleminen, keskittyminen, kepeys ja kärsivällisyys. (Laaksonen, n.d.)

Vuorovaikutuksen toimivuus on etätiimin toimintaedellytys. Vuorovaikutustilanteissa viestistä välittyy 55 % eleiden ja ilmeiden avulla, 38 % äänen painotuksen avulla, 7 % sanallisen viestinnän avulla ja jopa 80 % informaatiosta otetaan vastaan silmien avulla. Myös kehon liikkeillä on kuultua ääntä voimakkaampi vaikutus. Myönteistä vaikutusta voi voimistaa esimerkiksi avoimella hymyllä, pään kallistamisella sivulle, vartalon kallistamisella lievästi

eteenpäin. Sen sijaan käsien ristiminen muuriasennoksi, pois päin vetäytyminen ja väheksyvä hymy peittävät hyvänkin viestin sisällön negatiivisuudella. (Laaksonen, n.d.)

Työturvallisuuskeskus (2023) on listannut kysymyspatteriston, jonka avulla etäjohtaja voi pohtia taitojaan. Seuraavana luettavissa osa listan kysymyksistä:

- Onko työyhteisössä jokainen ymmärtänyt selkeästi organisaation perustehtävän, roolinsa ja vastuunsa?
- Tunnetko työyhteisösi jokaisen jäsenen, heidän vahvuutensa ja heikkoutensa?
- Oletko suunnitellut kunkin alaisen kohdalla yhteydenpitokäytännöt?
- Annatko riittävästi palautetta?
- Osaatko tukea säännöllistä ja oikea-aikaista kommunikointia?
- Arvostatko työyhteisön jäsenten mielipiteitä ja ehdotuksia?
- Muistatko osoittaa tukea, ymmärrystä ja kiinnostusta työyhteisön jäseniä kohtaan?
- Puututko ajoissa ongelmatilanteisiin ja häiriöihin?
- Kykenetkö mentoroimaan tiimin jäseniä käytännön asioissa?
- Huolehditko työyhteisön jäsenistä ja osoitatko empatiaa heitä kohtaan?

#### 4.5 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (employee experience) kuvaa kirjaimellisesti sitä, mitä työntekijä kokee, havaitsee ja tuntee työtehtävistään, ilmapiiristä, johdosta ja teknologioista työskennellessään organisaatiossa (Hastwell, 2022). Huhta & Myllyntaus (2021) kuitenkin toteavat, että ”kaikki on työntekijäkokemusta” - ajattelulla ei päästä lopputulokseen, jossa olisi selkeää millä osa-alueilla on suuri merkitys työntekijäkokemuksessa ja mihin tulisi panostaa. Työntekijäkokemus alkaa rekrytoinnin yhteydessä ja päättyy työsuhteen päättyessä (Hastwell, 2022). Tutkimuksien mukaan ne yritykset, joissa keskitytään työntekijäkokemuksen johtamiseen omaavat paremman liikevaihdon, ovat kan-

nattavampia sekä työntekijät ovat sitoutuneempia (BBI Group, n.d.). Työntekijäkokemuksella on myös suora yhteys asiakaskokemukseen, jonka takia työntekijäkokemuksen tulisi olla jokaisen organisaation yrityskulttuurin perustekijä. Tästä kehittämistyöstä kuitenkin rajataan asiakaskokemus pois, koska se on aihealueenaan suuri ja ei ole työn tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta merkityksellinen osa, vaikka totta kai lopulta henkilön johtaminen välittyy yrityksen asiakkaille asiakaskokemuksena. Kuitenkin tehdyn rajauksen takia tässä kappaleessa keskitytään ainoastaan työntekijäkokemukseen sekä sen johtamiseen.

Luukka (2019) toteaa, että on virhe ajatella työntekijäkokemuksen olevan yrityskohtainen asia. Hänen mukaansa työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen henkilön odotukset ja annetut lupaukset tulevat kohtaamaan yrityskulttuurin, luoden joko tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä.

Positiivisen työntekijäkokemuksen voi kuvailla olevan esimerkiksi ympäristö, jossa työntekijöihin luotetaan ja jossa johtajat näyttävät arvostustaan työntekijöille ja kohtelevat jokaista tasapuolisesti. Tällaisessa yhteisössä luottamus on rakentunut uskottavuuden, kunnioituksen ja oikeudenmukaisuuden avulla. (Lute, 2022.) On siis selvää, että työntekijäkokemus ei tapahdu, vaan sitä johdetaan. Huono työntekijäkokemus tapahtuu johtamattakin, mutta hyvä vaatii tarkkaa johtamistyötä. (Luukka, 2019.) ”Työntekijäkokemus määritellään kumulatiiviseksi arvioksi työntekijän vuorovaikutuksesta yrityksesi ja sen työntekijöiden kanssa” (Lute, 2022).

Dery & Sebastian (2017) määrittelevät työntekijäkokemuksen koostuvan kahdesta eri osa-alueesta:

1. Toimivat prosessit ja teknologiset ratkaisut
2. Yhteistyötä, luovuutta ja voimaantumista tukevat johtamismallit

Hannola (2019) puolestaan kuvaa työntekijäkokemuksen koostuvan tarkemmin rajatuista osa-alueista:

1. Saapumiskokemus

2. Yhteisökokemus
3. Kasvukokemus
4. Hyvinvointikokemus
5. Elämäntilannekokemus
6. Epäkohtakokemus
7. Lähtökokemus

Organisaation henkilöstö on ensisijaisesti ihmisiä, eikä työntekijöitä ja tämän takia työntekijäkokemus kattaa monta erilaista tunnetta ja hetkeä (Hannola, 2019).

Työntekijäkokemus on myös tiukasti strategiaan liitettävä asia. Organisaation tulisi siis rakentaa sellaista työntekijäkokemusta ja kulttuuria sen ympärillä, joka tukee strategian toteutumista. Myös työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi organisaatiossa olisi tärkeää käydä avointa keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta merkityksellisyyden tunne voi kasvaa, kun osataan kiinnittää huomiota oikeisiin ja henkilöstölle tärkeisiin kohtiin. Kun työntekijäkokemuksee vahvistamista kehitetään, yrityksen tuottavuus paranee ja henkilöstö voi hyvin. (Elo, 2023.)

Työntekijäkokemuksen vaaliminen on tärkeää nykypäivän organisaatioille ja vielä tärkeämpää on ymmärtää, ettei se ole yhden kerran juttu vaan vaatii jatkuvaa työtä aiheen parissa. Yksi tärkeimmistä tavoista tuottaa positiivista työntekijäkokemusta on kuunnella henkilöstöä. Kuuntelemalla ja keskusteluiden lisäksi myös esimerkiksi lomakekyselyiden avulla voidaan saada paljon tärkeää tietoa henkilöstön ajatusmaailmasta. Kuuntelemisesta seuraa luonnollisena jatkumona palautteeseen ja henkilöstön esiin nostamiin asioihin tarttuminen. Mikäli henkilöstö kertoo avoimesti tunteistaan ja kokemuksistaan sekä vastaa kyselylomakkeisiin, mutta mikään ei organisaatiossa muutu tai palaute vain sivuutetaan, voi henkilöstö pettyä toiminnan puutteeseen. (Culture Amp, n.d.)

Hinshaw (n.d.) on listannut kuuden kohdan listan siitä, miksi työntekijäkokemukseen kannattaa investoida. Ensimmäinen kohta on vaihtuvuuden vähen-

tyminen. Niissä yrityksissä, joissa panostetaan työntekijäkokemukseen sekä sen johtamiseen, on muihin yrityksiin verrattuna pienempi henkilöstön vaihtuvuus. Yritykset, joissa työntekijäkokemusta ei johdeta systemaattisesti, puolet henkilöstöstä olisi valmiita vaihtamaan työpaikkaa, kun hyvin johdetussa yrityksessä vain viidesosa olisi valmiita lähtemään. Toinen kohta listauksessa on tehokkaammat työntekijät. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, he työskentelevät tehokkaammin, jopa ilman valvontaa. Yrityksessä, jossa työntekijäkokemukseen panostetaan, henkilöstö antaa jopa 95 % tehostaan, kun he eivät ole niin sanotusti valvonnan alaisuudessa. Yrityksissä, joissa työntekijäkokemus ei ole keskiössä, luku on 55 %. Listan kolmas kohta on liikevaihdon ja tuloksen positiivinen kehitys. Tutkimuksen mukaan yritykset, joissa työntekijäkokemusta johdetaan, tekevät jopa 25 % enemmän tulosta, kuin ne, jotka toimivat toisin. Sitoutumattomat työntekijät maksavat yrityksille valtavia summia, joten on tärkeää ymmärtää, että mitä onnellisemmat työntekijät, sitä pienemmät kulut. Neljäntenä organisaatioissa, joissa henkilöstö kokee yrityskulttuurin perustuvan luottamukseen, saavuttaa monipuolisia liiketoiminnallisia etuja. Tällaisissa organisaatioissa innovoidaan enemmän ja nautitaan korkeasta asiakastyytyväisyydestä. Viides kohta liittyy niin ikään asiakkaisiin. Niissä yrityksissä, joissa on mitattu paras asiakaskokemus, on 1,5-kertainen sitoutuminen työntekijöiden keskuudessa, kuin niissä yrityksissä, joissa asiakaskokemus on huonolla tasolla. Kuudes ja viimeinen kohta liittyy innovaatioihin. Kuten jo aiemmin todettiin, että työntekijäkokemuksen johtaminen auttaa myös innovaatioiden syntyyn. Tämä on erityisen tärkeää maailmassamme, joka muuttuu jatkuvasti. Uusien ideoiden myötä, on mahdollista pysyä ajan hermolla.

Rutiininomaisia töitä pystyy suorittamaan hieman huonollakin fiiliksellä. Kuitenkin kaikki tehtävät, jotka vaativat luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä vaativat onnistuakseen merkityksellisyyden tunteen. Sisäinen palo, motivaatio ja tunne ovat suoraan yhteydessä luovuuteen. Jotta ihminen pystyy tuottamaan onnistuneita ja inhimillisiä kohtaamisia, vaatii se ihmiseltä innostusta ja hyvää fiilistä. Siksi fiilis eli tunne- ja vireystila työelämässä muodostavat keskeisen kilpailuedun. (BBI Group, n.d.)

#### 4.5.1 Työntekijäkokemus etätyössä

Monilla aloilla äkillinen etätyöhön siirtyminen jatkui paljon pidempään, kuin mitä kukaan osasi ajatella. Kun etätyöskentely alkaa ennakoimatta, voi väistämättä eteen tulla hetkiä, jolloin työyhteisöjen ja tiimien yhteisöllisyysrakennelmat horjuvat. Asiantuntija- ja tietotyöläiset ovat olleet jo pitkään erityisen haasteen edessä, jotka luovat nimenomaan monipaikkainen ja etätyö. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Jo aiemminkin todettiin, että yhteenkuuluvuudentunne on yksi ihmisen perustarpeista. Yhteenkuuluvuuden kokemisella on myös suora vaikutus motivaatiotekijöihin sekä hyvinvointiin. Yhteenkuuluvuus on kaksivaikutteinen asia. Kun yksilö kokee kuuluvansa yhteisöön ja sitä kautta olevansa merkityksellinen osa ryhmää, ryhmästä tulee merkityksellinen myös hänelle. Ympäristöä, jossa yhteenkuuluvuuden tunne on läsnä, leimaavat piirteet kuten kiinnostus muita kohtaan, mahdollisuus vaikuttaa, osallistaminen, rohkaiseminen ja arvostuksen osoittaminen. Ihmisen perustarpeet eivät ole kadonneet mihinkään, vaikka työn suorittaminen onkin muuttunut. Vaikka etätiimin arjessa vuorovaikutus on luonnollisesti erilaista, on tärkeää löytää omaan tiimiin sopivat keinot yllä pitää hyvää henkeä ja vastata ihmisten perustarpeisiin. (Sjöblom & Mäkikangas, 2021.)

Sjöblom & Mäkikangas (2021) kirjoittavat myös, että etätiimin olisi tärkeää sopia säännölliset tapaamisajat työpäiviensä lomaan. Aikojen olisi hyvä toistua viikoittain aina samoina hetkinä. Tämä luo turvaa ja rutiinia ihmisille. Säännöllisissä keskusteluissa etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota hyvään vuorovaikutukseen, kuten kysellä kuulumisia, osoittaa kiinnostuneisuutta, kiittää ja välittää arvostustaan työntekijöille. Edellä mainitut asiat vuorovaikutuksessa lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

#### 4.5.2 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Työntekijäkokemusjohtajan on oltava hyvä ihmisten johtamisessa sekä osallistamisessa. On mahdotonta johtaa työntekijäkokemusta ilman, että yrityk-



sen johto olisi sitoutunut siihen. Hyvän ihmisjohtajan on oltava myös taitava viestijä. Kun työntekijäkokemusta johdetaan yrityksen strategian kautta, on viestinnän oltava aktiivista, myös keskeneräisistä asioista. Tiedon kulkiessa sujuvasti myös henkilöstö näkee työntekijäkokemuksen ja strategian yhteyden. Strategiaa tukeva työntekijäkokemuksen johtaminen alkaa strategisen johtamisen periaatteista, joita on kuvattu luvussa 4.4. Strategian onnistuminen vaatii tietynlaista osaamista, tietynlaista työntekijäkokemusta ja tietynlaista asiakaskokemusta. Edellä mainitut ovat siis tiukassa yhteydessä toisiinsa. Työntekijäkokemuksen johtaminen vaatii myös yrityksen sille laatiman viitekehysten sanoittamisen. Organisaatiolla pitäisi siis olla selkeä yhtenäinen linjaus ja näkemys siitä, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Tämän jälkeen työntekijäkokemuksen johtaminen on mahdollista tehdä tavoitteellisesti. Kun työntekijäkokemus sanoitetaan yrityksen kielelle, voidaan varmistua, että jokainen työntekijäkin ymmärtää asian samalla tavalla. Vaikka työntekijäkokemus on osana yrityksen strategiaa, myös sen johtamiselle on hyvä luoda oma strategiansa. Työntekijäkokemusstrategiassa määritellään tavoitetilä, mihin tulee vielä panostaa ja millä osa-alueella voidaan tyytyä niin sanottuun perustasoon. Työntekijäkokemuksen johtamisen tärkein osuus on kuitenkin ymmärtää, että työntekijäkeskeisyys vaatii johtamisen muuttumista, siten että työntekijöiden tarpeita kuunnellaan tarkasti ja heidän arvostamisensa on kaiken keskiössä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 76–98.)

Valitettavasti työntekijäkokemukseen aletaan usein panostamaan vasta, kun huomataan, että yrityksen vetovoima alkaa hiipumaan ja organisaation ovi käy liian tiheään. Kun työntekijäkokemukseen halutaan panostaa, taustalla on halu parantaa asiakaskokemusta, henkilöstön omistautumista sekä työntantajamielikuvaa. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 30.)

Varamäki (2022) kirjoittaa, että on työnantajien olisi viimeistään nyt aika alkaa keskittymään siihen, miten luoda ympäristöä, jossa jokainen työntekijä voi hyvin ja kykenee parhaaseen suoritukseensa. IT-alan yritykset ovat kuuluisia siitä, että heillä on tarjolla upeita etuja hyvän palkkatason lisäksi. IT-ala on kuitenkin myös yksi niistä aloista, joissa puhutaan valtavasta osaajapulasta, joka johtaa työnantajien kilpailutilanteeseen, jossa taistellaan parhaista

osaajista. On kuitenkin hyvä pysähtyä miettimään, että toteutuuko sama kiillotettu maine kaikilla aloilla, joissa puhutaan osaajapulasta. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi sairaanhoito-, opetus- ja ravintola-ala. Näiden lueteltujen alojen välillä voidaan puhua myös suurista palkkaeroista, etenkin työn vaativuuteen nähden. Työntekijäkokemuksessa on kuitenkin harvoin kyse rahallisista asioista. Työntekijäkokemus rakentuu ihmisen psykologisista perustarpeista. Näitä tarpeita ovat tunne siitä, että kuuluu porukkaan, saa tukea, saa ja pääsee kehittämään osaamistaan sekä päättää itseään koskevista asioista. On myös sisäistettävä se, että on sekä työnantajan että työntekijän tahto-tila, että työntekijä voi hyvin ja kehittyy työssään. (Varamäki, 2022.)

Työntekijäkokemuksen johtamisen unohtaminen näkyy yhtiön tuloksessa. Kun työntekijäkokemusta ei johdeta, henkilöstön keskuudessa tapahtuu vaihtuvuutta, joka näkyy suoraan euroissa. Kun työntekijäkokemukseen panostetaan, henkilöstö ajattelee työnantajan parasta ja työnteko kehittyy itsenäisesti. (Koli, 2023.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Esihenkilöiden haastatteluiden yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluissa nousseita ajatuksia sekä avataan kysymysten vastauksia. Jokainen haastattelutilanne oli erilainen ja haastatteluiden kulku ja rakenne muuttui keskusteluiden edetessä. Etukäteen asetetut kysymykset toistuivat samoina lähes jokaisessa haastattelussa. Muutamissa haastattelutilanteissa kävi niin, ettei ennakkoon ajateltua kysymystä tarvinnut esittää, koska keskustelussa päästiin aiheiseen muiden kysymysten kautta. Jokainen haastattelu kesti noin 60 minuuttia, eli koko sen ajan mitä niille oli varattu. Jokainen haastattelu toteutettiin etähaastatteluna Teams-kokouksena. Haastatteluista ei nauhoitettu vaan tutkija kirjoitti vas-

taukset muistiin keskustelun lomassa. Jokaisesta haastatteluista tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin lopuksi puhtaaksi.

Haastatteluihin vastasi yhteensä kahdeksan henkilöstön edustajaa sekä viisi esihenkilöä. Haastatteluun vastanneiden kanssa vastaavassa esihenkilöasemassa olevia on organisaatiossa kaikkiansa kymmenen. Toimihenkilöitä kohdeorganisaatiossa on kaikkiaan noin 90. Henkilöstön edustajien eli toimihenkilöiden vastauksien kohdalla on todettava, ettei vastauksia voida pitää henkilöstön yleisenä mielipiteenä, vastaajien matalan lukumäärän takia, mutta vastaajat edustivat kaikkien haastateltujen esihenkilöiden tiimejä, joten yli 50 % kohdeorganisaation tiimeistä sai äänensä kuuluviin.

Haastatellut esihenkilöt johtivat joko 100 % etäältä tai hybridimallissa. Haastattelutilanteissa säännöllistä kohtaamisista kysyttäessä selvisi, että lähes jokainen noudatti organisaation linjausta määrästä käydä säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön ja työntekijän kesken. Esihenkilöt, jotka toimivat linjauksen mukaan kokivat ne tärkeiksi hetkiksi sekä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, mutta etenkin tunnelman aistimisen takia. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ei-ennalta sovittuja kontakteja työntekijän ja esihenkilön välillä tulee arjessa riittävästi ja siten ennalta sovittuja ja kalenteriin merkittyjä ei tarvinnut olla esimerkiksi viikoittain. Jokainen vastaaja kuitenkin kertoi, että viikoittaiset tiimipalaverit olivat säännöllisesti ja näiden lisäksi saattoi olla muutamia viikoittaisia pienemmän porukan etäkohtaamisia esimerkiksi vapaammassa muodossa, kuten virtuaalipäiväkahveina. Osa vastaajista myös kertoi työskennellessään hybridijohtajana pitävänsä etäkoukousien lisäksi pienemmän porukan kokouksia perinteisinä lähikokouksina. Vastaajien kesken kuitenkin eniten eroja oli kahdenkeskisissä keskusteluissa tiimiläisten kanssa.

Fyysisien kohtaamisten määrää tiedusteltaessa vaihtelevuutta oli jokseenkin. Organisaatiossa vuosi on jaettu kolmeen osaan ja tämä oli osittain ohjaava tekijä tapaamisten määrässä. Osalla oli selkeä suunnitelma, miten usein vuoden aikana kokoonnutaan koko tiimin kesken viettämään lähipäivää kokoustaen tai työkykyä lisäävien teemojen ympärille. Osalla vastaajista ei ollut

yhtä selkeää kuvaa, mutta jokainen tiedosti niiden tärkeyden. Muutamat vastaajat totesivat kuitenkin, että pitkät välimatkat tiimiläisten keskuudessa tuottavat haasteita järjestelyihin. Vaikka vastaajien keskuudessa ajatukset fyysisten tapaamisten säännöllisyyden tarpeellisuudesta hieman poikkesivat toisistaan, jokainen oli kuitenkin sitä mieltä, että nykyiset tavat olivat määriltään riittäviä.

Kysyttäessä etäjohtamisen isoimmista haasteista, esiin nousi selkeästi kaksi teemaa, joita olivat uuden tiimin rakentaminen ja luottamuksen rakentaminen. Lisäksi keskusteluissa nousi esiin ajankäyttöön liittyvät haasteet ja se, miten voidaan varmistaa, että kirjoitettuviesti tavoittaa jokaisen juuri oikealla tavalla, siten miten se on tarkoitettu. Keskusteluissa nousi esiin myös tarve päästä irti vanhasta. Osa vastaajista oli saanut uusia johdettavia talon sisältä organisaatiomuutoksen myötä ja todennut, että nimenomaan myös vanhoista esihenkilöistä irti päästäminen haastoi uutta etäällä toimivaa esihenkilöä, koska jokaisella on kuitenkin ihan omanlainen tapa johtaa. Todettiin, että mikäli koettaa etäjohtaa lähijohtamisen keinoin, tulee auttamatta eteen ajan riittämättömyys. Haastavana koettiin myös uudistusten läpivienti ja jalkauttaminen. Toisaalta keskusteluissa nousi esiin myös oivalluksia siitä, miten tärkeää on testata erilaisia toimintatapoja ja toistaa niitä riittävän monesti, jotta voi todeta toimivatko ne vaiko eivät. Eräsikin vastaaja korosti, että kerran kokeilun perusteella ei voi vielä juhliä voittoa ja lopettaa toimintamallia huonona ideana.

Etäjohtajan tärkeimmiksi kompetensseiksi nousi useita erilaisia, joskin kaikki toisiaan tukevia osaamisalueita. Näitä olivat sovitusta kiinnipitämisen taito, ajankäytön hallinta, hyvät vuorovaikutustaidot, yksilöiden ja persoonien erojen tunnistaminen, kyky rakentaa luottamusta ja kyky vaikuttaa. Vastaajista saattoi aistia, että useimmat nimetyt kompetenssit olivat sellaisia, jotka omalla kohdalla eivät täysin toteutuneet, vaikka pyrkimys siihen olikin selkeä. Esihenkilöiden palavereja ja kahdenkeskeisiä keskusteluja havainnoitaessa kaikkia heitä yhdisti se, että kaikilla esihenkilöillä oli kannustava ja positiivinen ote asiansa esittämiseen. Tämä havainto tukee heidän korostamaansa vuorovaikutustaitojen tärkeyttä. Toisaalta muutamassa havainnointitilanteessa huomattiin, että palaveriin koottu materiaali luettiin sanasta sanaan näytöl-

tä, josta jokainen osallistujakin pystyi asiat lukemaan. Näissä hetkissä huomasin kuulijoiden keskittymisen herpaantuvan. Etäpalaveria havainnoitaessa todettiin myös, että negatiivissävytteisen tunnelman aisti helposti ja sen kääntäminen positiiviseksi vaatii valtavasti vastakkaista energiaa ja erilaisia innostamisen keinoja.

Kysyttäessä psykologisesta turvallisuuden tunteesta tiimissä, vastaajat olivat hämmentävän yksimielisiä. Jokainen nimittäin oli sitä mieltä, että tiimissä sellainen tunne ja tunnelma elää. Tämä teema kuitenkin herätti keskustelua siitä, miten psykologinen turvallisuus näyttäytyy, kun ryhmässä on luontaisesti vahvempia ja äänekkäämpiä henkilöitä, hiljaisempien ja ujompien lisäksi. Keskusteluissa todettiin myös että, toisaalta psykologinen turvallisuuden tunne on myös herkkä ja helposti romutettavissa, jos yksikin persoona vaikuttaa siihen negatiivisesti. Psykologinen turvallisuuden tunne koetaan ja havainnoitaessa keskustelua nousi esiin tilanne, jossa toimihenkilön puheenvuoron aikana esihenkilön keskittyminen siirtyi toisaalle, joka sai aikaan johdettavan kehonkielessä epävarmuutta. Toimihenkilö silminnähden hämmentyi eikä tilanne jatkunut enää luontevana sen jälkeen.

Omien toimintatapojen kriittisestä tarkastelusta, mahdollisista muutoksista ja oivalluksista keskusteltaessa erilaisia ajatuksia nousi paljon esiin. Toisilla vastaajista tiimi oli pysynyt lähes muuttumattomana viimeisen vuoden, toisilla taas muutoksia oli tapahtunut paljonkin esimerkiksi rekrytointien kautta. Osa vastaajista kertoi, että oman työn tarkastelu on jäänyt vähemmälle, koska johdettavat ovat toteuttaneet havainnoiteja paljon ja havaittuja muutostarpeita oli myös nostettu avoimesti esiin. Osa vastaajista totesi, että useamman vuoden kokemuksella on jo kokeillut erilaisia tapoja toimia ja todennut, mikä toimii ja mikä ei, eikä kokenut tällä hetkellä muutostarvetta.

Haastatteluiden isoimmaksi teemaksi nousi viestintä ja kaikki siihen liittyvät teemat. Vastaajilta tiedusteltaessa viestinnän kulmakiviä ja sovittuja pelisääntöjä, oli ilmeistä, että viestintää ei ollut käsitelty yhdessä tiimiläisten kanssa ja varsinaisia pelisääntöjä vastaajilta ei löytynyt. Yhtäläisyyksiä vastaajien kesken löytyi ainoastaan viestintäkanavissa. Samat kanavat olivat käytössä kai-

killä. Yksi virallisempaan viestintään, toinen pikaisiin asioihin ja kolmas vapaampaan viestittelyyn. Selkeät erot nousivat esiin jo esimerkiksi palaverimateriaalien, agendojen, palaverimuistioiden ja tärkeiden tiedotteiden välittämisessä. Osa vastaajista kertoi, että tiimillä oli käytössään sähköinen muistiinpanojärjestelmä, johon sekä esihenkilö että työntekijät kävivät tekemässä nostoja ennen palavereja. Samaa kanavaa esihenkilöt kokosivat myös palaveriagendan viimeistään palaveria edeltävänä päivänä. Vain harvalla vastaajista oli käytössä sähköinen palaverimuistio. Toiset vastaajat kertoivat, että pääasiallinen viestinnän ja tiedottamisen tapa heillä on tiimipalaverien yhteydessä. Kirjoitetun viestinnän haaste koettiin isoksi, mikä korostuu etätiimiä johdettaessa. Muutama vastaaja kertoi, että käyttää kirjoitettua viestiä myös myynnin johtamisen työkaluna, mutta sen kanssa saa olla tarkkana, että viesti vastaanotetaan varmasti oikein. Keskustelua heräsi myös viestintään liittyvistä määristä. Muutama vastaaja koki huonoa omaatuntoa, koska tiesivät viestivänsä liian vähän. Yksi vastaajista nosti esiin jollain tavalla tutkittua tai koettua toistojen määrää, joka vaaditaan, jotta viestin sisältö saavuttaa jokaisen kuulijan ja jotta asia tulee ymmärretyksi.

Strategian johtaminen oli aiheista eniten hajontaa aiheuttanut. Muutama vastaajista kertoi, ettei ajattele strategiaa tietoisesti arjessa, mutta koska se on kirkkaana mielessä, tekeminen suuntautuu kuitenkin oikeisiin asioihin. Toisaalta osa vastaajista kuitenkin sanoi, että strategia on arjen punainen lanka ja, että kaiken tekemisen ohjaavana voimana toimii strategiset linjaukset. Vastaajilta nousi myös ajatuksia siitä, että strategian johtaminen saattaa olla usein myös tiedostamatonta, koska oletus on, että esihenkilötyössä olevat ovat kuitenkin strategian sisäistäneet niin hyvin, että sen toteuttamisen tulisi onnistua. Vastaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että strategia ei elä henkilöstön keskuudessa niin vahvasti kuin sen haluttaisiin elävän. Näin ollen se ei myös ole tekemistä ohjaava asia.

Työntekijäkokemuksen johtamisesta ja sen merkityksestä keskusteltaessa esihenkilöiden keskuudessa nousi erilaisia ajatuksia. Muutama vastaajista koki, että varsinkin etämalliin siirryttäessä he pohtivat kovasti, että miltä mikäkin asia näyttäytyy etätyöläisen silmin. Toisaalta asia koettiin myös kovin

kompleksiseksi, koska osa oli sitä mieltä, että aina täydellistä tasapuolisuutta henkilöstön keskuudessa ei voida taata. Vastaajat kokivat kyllä myös, että jos jossain talotason linjauksessa ei oteta huomioon etätyöläisiä, niin pyrkii itse kuitenkin niin tekemään. Toisaalta vastaajat kokivat, että organisaatiossa osataan kyllä tänä päivänä huomioida kaikkia erilaisia työskentelytapoja. Myös monia etätyöskentelyyn liittyviä muutoksia on saatu aikaan, joitain ehkä hieman myöhässä, mutta kuitenkin. Muutama vastaaja korosti, että tiimiläisistä huolehtiminen on todella iso asia itselle ja pyrkii jatkuvasti vaalimaan henkilöstön voimavaroja ja kokemaa. Toiset taas korostivat tunnelman tärkeyttä, koska jos työntekoa haittaa negatiiviset fiilikset ei silloin tuloksenteollisesti saada kaikkea irti. ”Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on menestyvät yrityksen perusta” totesi yksi vastaajista. Muutama vastaajista korosti, että työntekijäkokemusta on tärkeää nimenomaan johtaa, koska huono kokemus tapahtuu johtamattakin, hyvä vaatii jatkuvaa asian päällä oloa ja johtamista. Se miten sitä sitten johdetaan, onkin aivan eri asia.

Kun haastattelun teemat nidottiin yhteen ja keskusteluun nousi niiden mahdollinen yhteen linkittyminen, vastaukset olivat kaikilta osin saman suuntaisia. Koska kohdeorganisaation strategiassa on nostettu esiin työntekijäkokemus, digikyvykyys ja organisaatiossa noudatetaan etä- ja hybridi-johtamista, on niiden kuljettava käsikädessä jatkuvasti. Osa vastaajista korosti, että mitään edellä mainituista teemoista ei voi eriyttää toisistaan, koska ne kaikki liittyvät niin vahvasti yhteen ja jokaisella osa-alueella on myös vaikutusta jokaiseen yksittäiseen teemaan.

## 5.2 Työntekijöiden haastatteluiden yhteenveto

Kun työntekijöiltä kysyttiin säännöllisistä keskusteluista ja tapaamisista vastauksissa oli laajalti erilaisia näkemyksiä, joihin vaikutti tiimien koko sekä mahdolliset viime aikoina tapahtuneet rekrytoinnit. Vastaajat nostivat esiin, että mikäli tiimi on kasvanut uusilla jäsenillä, olisi heidän perehdytyksensä, tiimiytymisen ja tutustumisen kannalta tärkeää, että fyysisiä kohtaamisia olisi alkuun normaalia enemmän. Kuten esihenkilöidenkin vastauksissa, samoin

henkilöstön edustajien haastatteluissa kävi ilmi, että jokaisessa tiimissä ei noudatettu organisaation yleistä ohjeistusta säännöllisten tapaamisen tai keskusteluiden osalta. Osa vastaajista piti sitä hyvänä asiana, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että etenkin kahdenkeskeiset keskustelut esihenkilön kanssa ovat todella tärkeitä arjessa. Vastaajista useat korostivat myös, että tiimikokojen kasvaessa osa työntekijöistä saattavat jäädä helposti huomiotta, ellei etukäteen sovittuja hetkiä ole kalenterissa. Vastaajat nostivat myös esiin, että ”ollaan yhteydessä, kun asiaa tulee” ei ole riittävä tapa tai määrä keskusteluiden pitämiseen. Jokainen vastaaja sanoi kuitenkin, että koko tiimin kesken tapahtuvia fyysisiä kohtaamisia oli ollut riittävästi esimerkiksi viimeisen vuoden aikana. Selkeämpi tarve määrien tarkasteluun kohdistui nimenomaan kahdenkeskeisiin kohtaamisiin, joita toivottiin pidettävän hybridimallissa, eli toisinaan toimistolla ja toisinaan sähköisiä työvälineitä käyttäen. Osa vastaajista kertoi myös, että fyysisten tapaamisten määrä on noussut esiin tehdyissä henkilöstökyselyissä ja niiden osalta on tehty tiimeissä korjausliikkeitä tai ainakin suunnitelmia korjausliikkeiden tekemiseen on tehty. Fyysisten tapaamisten määrää nostettiin esiin myös siltä kantilta, että kaikki vapaampi keskustelu jää paljon vähemmälle, kun kaikki kommunikaatio tapahtuu Teams-puheluin. Kun niin sanotut käytäväkeskustelut jäävät pois, jää paljon asiaa puhumatta ja kuulematta.

Psykologisen turvallisuuden tunteen kanssa myös työntekijät olivat yksimielisiä, kuten esihenkilötkin. Se tunne koettiin vahvana tiimeissä. Muutamia nostoja kuitenkin tuli, että tiimikavereiden kesken koetaan psykologista turvallisuutta, mutta kuuluiko esihenkilö osaksi sitä, aiheutti aihe vastaajissa hieman ääneen pohdintaa.

Viestinnän pelisäännöt aiheuttivat niin ikään eniten keskustelua myös henkilöstön edustajien kanssa. Muutama vastaaja nosti esiin, että viestintään olisi tärkeää keskittyä ja keskustella asiasta tiimin kesken. Koska pelisääntöjä ei juurikaan yhdenkään vastaajan mielestä ollut, koettiin asia vaikeana ja etäjohtamisen isoimpana haasteena. Osittain keskusteluun nousi myös koko organisaation tasoinen sisäinen viestintä ja sen positiivinen kehittyminen, mutta haastatteluiden keskiössä pidettiin kuitenkin ensisijaisesti tiimikohtaiset



asiat. Viestintään liittyvässä keskustelussa huomioitiin kaikki palaverimateriaaleista ja -agendoista, tiedottamiseen sekä kalenterivarausten kunnioittamiseen. Palaverimateriaalit jakoivat vastaajien kesken hieman mielipiteitä. Nimitään toiset olivat sitä mieltä, että palaverit tuli rakentaa materiaalien kautta, toiset taas ajattelivat, että pelkkä agenda riittää, eikä myöskään palaverimuis-tio ole pakollista tehdä. Toisaalta osa vastaajista nosti myös esiin, että agendan etukäteen saaminen helpottaisi valmistautumista, kun tietäisi mistä tullaan keskustelemaan. Kuitenkin jokaisen vastaajan kanssa keskusteluun nousi se, että asiasta tulisi sopia tiimissä. Uusien asioiden tai muutosten tiedottamisessa oli myös hyvin erilaisia käytäntöjä. Osa vastaajista kertoi, että tiimiläisten keskuudessa oli oma keskustelukanava, jossa tärkeitä nostoja tuotiin kaikkien tietoisuuteen. Osassa tiimeistä taas esihenkilö teki nostoja eri tiedottamiskanaville ja osassa tiedotettavista asioista keskusteltiin vain tiimipalavereissa, eikä niitä erikseen nostettu mihinkään kanavalle. Tietotyöläisten tuskaa tunnettiin kovasti tietotulvan keskellä ja senkin takia pelisääntöjen perään kyseltiin, että olisi selkeää, miten ja millä tavalla esimerkiksi tiedottamista tiimeissä toteutettaisiin.

Kalenterivarauksista puhuttaessa henkilöstön edustajat nostivat esiin kalenterimerkintöjen kunnioittamiseen liittyvän asian. Toiset kokivat sen erityisen kuormittavana, että kalenteriin tulee hyvin lyhyellä varoitusajalla palavereja tai toisaalta myös sen, että jos niitä perutaan hyvin lähellä alkamisajankoh-taa. Jokainen toki ymmärsi sen, että joskus yllättäviä esteitä tulee, mutta esimerkiksi päällekkäiset kalenterimerkinnät tulisi organisoida uudestaan heti tuplabuukkauksen syntyessä. Osa vastaajista kertoi, että on ollut tilanteita, joissa on joutunut pohtimaan kyseisenä päivänä, että onko jokin sovittu keskusteluvaraus voimassa vai ei ja sen kaltainen epätietoisuus horjuttaa luot-tamusta.

Strategian johtamisesta puhuttaessa kävi ilmi, että osalle vastaajista strategia ei ole kirkkaana mielessä. Kaikki vastaajat osasivat nimetä strategian osia, mutta vain muutama vastaajista kertoi, että strategiset linjaukset ohjaavat työn tekemistä. Useimmat vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että strategi-an johtamiseen tulisi kiinnittää huomioita ja kirkastaa sen näkymistä arjessa.

Muutama vastaaja kertoi myös kokevansa, että strategiaa ei ole tuotu osaksi tiimin arkea tai, että ei ole keskusteltu miten sitä voisi omassa roolissa toteuttaa. Aiheesta keskusteltaessa nousi esiin myös, että organisaatiossa tehdään vuosittain tiimikohtaiset liiketoimintasuunnitelmat, jotka rakennetaan strategian pohjalle. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jokaisessa tiimissä tätä ei tehdä yhdessä ja tämä luo osalle henkilöistä ulkopuolisuuden tunnetta. Näin ollen strategiaan sitoutuminenkaan tällaisissa tilanteissa ei voi olla hyvällä tasolla.

Työntekijäkokemus aiheutti aiheena myös paljon erilaisia reaktioita vastaajissa. Teeman ympärillä esiin nousi sanoja kuten eriarvoisuus, pienten asioiden suuri merkitys, talotasoiset huomioinnit, perehdytys ja muutosten vaikutukset kokemukseen. Muutama vastaajista oli vaihtanut tiimiä viimeisen vuoden aikana ja kokemukset esimerkiksi perehdytyksestä ja siitä, miten uusi henkilö otetaan tiimiin jäseneksi, olivat kohtuullisen hyviä, mutta vastaajat kokivat, että niihin olisi voinut panostaa enemmänkin. Työntekijäkokemuksen johtamisesta kysyttäessä useat vastaajista kertoivat, konkreettisia kokemuksia aiheen ympärillä, kuten henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten purkamisesta ja toimenpiteistä niihin liittyen. Lisäksi vastaajat pitivät hyvänä asiana sitä, että organisaatiossa on työntekijäkokemustyöryhmä, jossa henkilöstö pääsee vaikuttamaan nimenomaan kokemusta tuottaviin ja tukeviin arkisiin asioihin. Muutama vastaajista nosti esiin kokemukseen vaikuttavana asiana sen, että miten henkilöitä otetaan huomioon toimipisteissä, joissa vierailevat vain harvakseltaan, mutta kuitenkin säännöllisesti. Kokemuksia oli myös tilanteista, joissa toimipisteessä samalla hetkellä työskenteleviä henkilöitä eriytettiin joihtain tilanteista, koska he kuuluivat eri tiimeihin. Tämän kaltaiset kokemukset koettiin ikävinä. Monet vastaajista korostivat, että koska sama logo on jokaisen pään päällä, tulisi johtamistyöskentelyssäkin olla paljon samoja elementtejä.

## 6 POHDINTA JA YHTEENVETO

### 6.1 Pohdinta tutkimuksessa nousseista teemoista

Tämän kehittämistyön aihe on tärkeä kirjoittajalle. Aiheen parissa työskentely on ollut todella mielenkiintoista ja avartanut katsontakantaa laajalti. Aihe on myös jo kirjoitusprosessin vaiheessa aiheuttanut ja toisaalta mahdollistanut paljon hyviä keskusteluja kohdeorganisaation jäsenten kanssa. Aihe on selkeästi kiinnostanut sekä henkilöstöä että esihenkilötasoa. Kiinnostuksen syntyminen on toiminut sytykkeenä kirjoitustyölle ja liekittänyt sen tekemistä.

Kehittämistyön tarkoituksena oli mahdollistaa tasalaatuisempi digikyvykkyydellä johtaminen kohdeorganisaatiossa, jolla voitaisiin tukea strategista menestymistä. Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin digikyvykkyyden määrittelyä ja sen määrittelyyn liittyvää monialaisuutta. Lisäksi teoreettisesti käsitellyä aiheita olivat strateginen johtaminen, etäjohtaminen ja työntekijäkokeemus.

Haastatteluosuudessa pyrittiin selvittämään organisaatiossa toimivien esihenkilöiden suhtautumista työn teoreettisen viitekehyksen aiheisiin sekä heidän konkreettisia tapojaan toimia etä- ja hybridijohtajana. Henkilöstön haastatteluissa aiheiden teemat olivat samat kuin esihenkilöidenkin, mutta aiheesta keskusteltiin siltä näkökulmalta, miten he näkivät ja ennen kaikkea kokivat digikyvykkään johtamisen ja strategian näkymisen arjessaan.

Tämän kehittämistyön ongelmana toimi: Miten digikyvykkyyden hyödyntämisellä tuetaan kohdeorganisaation strategista menestymistä? Kysymykseen etsittiin vastauksia haastatteleamalla rajattua määrää henkilöstön edustajista sekä esihenkilöistä. Päättökysymyksen lisäksi aiheeseen pureuduttiin kahden apukysymyksen avulla. Näitä olivat: Miten strateginen johtaminen näkyy organisaatiossa? Miten työntekijäkokeemusta voidaan etäjohtaa?

Tehtyjen haastatteluiden pohjalta ilmeni selkeä tarve etäjohtamiseen liittyvän viestinnän kehittämiseen. Henkilöstöstä haastatellut kokivat selkeästi tarvetta käydä viestintään liittyviä aiheita yhteisesti läpi. Lisäksi koettiin tärkeäksi luoda viestintään liittyvät pelisäännöt jokaiselle tiimille sopivaksi. Tikkanen (2022) toteaa, että puolustautumiseen virittäytyneet aivot ovat herkemmit ottamaan kommunikaatiosta vastaan negatiivisia virikkeitä, kuin positiivisia signaaleja. Jo pelkästään tuon lauseen tulisi ohjata esihenkilötyössä tai ammatikseen viestiviä henkilöitä panostamaan siihen. Virheille ei oikeastaan ole viestinnässä varaa. Viestinnästä keskusteleminen piti aiheen hyvin laajana. Kaikki puhuttu, sovittu, kirjoitettu, tuotettu ja kalenteroitu toiminta ruodittiin viestinnän otsikon alla. Kun etäjohtaa henkilöitä silloin isoin viestinnällinen osuus tapahtuu myös etävuorovaikutuksena. Työn teoriaosuudessa todettiin, että etävuorovaikutuksessa ollessa valmistautumiseen kannattaa panostaa. On myös hyvä tulla tietoisiksi omasta äänensärvystä sekä etäpalaverissa että kirjoitetuissa viesteissä. Kohtaamisiin olisi myös hyvä asettaa tavoite, joka on selkeä kaikille osallistujille ja sitä kannattaa kerrata tilanteen aikana useita kertoja, koska etävuorovaikutuksessa kaikki eivät ole koko ajan kuulolla, läsnä tai edes hereillä (Puhakainen ym. 2020; Tikkanen, 2020). Yksi tärkeimpiä asioita on pitää jämäkästi kiinni palaverin aikataulusta, esitykset ja puheenvuorot riittävän lyhyinä sekä huolehtia, että esityksen rakenne on selkeä. Selkeydellä ja hyvällä rytmityksellä vältetään myös osallistujien harhaantuminen tekemään jotain muuta palaverin aikaan. Kun osallistuja vetäytyy vuorovaikutuksesta esimerkiksi sammuttamalla kameran, sitoutuminen palaveriin tai sen sisältöön heikkenee (Puhakainen ym. 2020; Tikkanen, 2020). Palaverikulttuureista myös Vilkmän (2023) nostaa esiin agendat ja palaverimuistiot, joiden hyödyntäminen on tärkeä osa onnistunutta viestintää. Systemaattinen toiminta lisää myös luottamuksen tunnetta. Tästäkin syystä kohdeorganisaation esihenkilöiden tulisi pohtia omia toimintatapojaan ja kyetä kehittämään niitä tarpeen mukaan. Etenkin jos samat teemat ja tarpeet nousevat aiheesta tiimin kanssa keskusteltaessa. Viestintään liittyy myös tärkeä motivointitekijä. Nimittäin Vilkmänin (2023) mukaan onnistumisten huomioiminen on etäjohtamisessa ensiarvoisen tärkeä motivointikeino.

Vaikka haastatteluissa ei noussut erityisesti esiin luottamuksen puute, silti havaittiin tarve sen jatkuvalle vahvistamiselle. Kuten Laaksonen (2022) ja Viikman (2023) ovat todenneet, esihenkilön ja työntekijän väliset kahdenkeskeiset kohtaamiset ovat erityisen tärkeitä hetkiä luottamuksen rakentamisen ja vahvistamisen takia. Tässä aiheessa tärkeänä huomiona todettiin myös fyysisten kohtaamisten oleminen osana arkea. Pelkkä etäyhteys ei riitä, silloin kun fyysisten tapaamisten sopimiselle ei ole erityisiä esteitä. Tällainen este saattaisi olla esimerkiksi eri maissa työskentely. Haastatteluissa havaittiin myös, että viikoittaisia kahdenkeskeisiä keskusteluja arvostettiin henkilöstön keskuudessa todella paljon. Näiden peruuntuminen tai lyhyellä varoitusaajalla siirtyminen koettiin kuorimittavana ja esihenkilön ajan riittämättömyytenä.

Haastatteluissa esiin nousi myös selkeästi esiin tarve viedä strateginen johtaminen seuraavalle tasolle. Keskusteluiden pohjalta uskalletaan olettaa, että henkilöstön keskuudessa strategia on muutamalta pääosaltaan selkeä, mutta sen konkretian tasolle viemisessä todettiin olevan isoja eroja. Varsinaista strategista omistajuutta ei haastateltujen keskuudesta huokunut. Lehtonen (2024) toteaa, että strategisesti tärkeintä on, että organisaation jäsenet ostavat strategian ajatuksen tasolla ja uskovat siihen. Tärkeää on myös, että organisaation jäsenten on tärkeää päästä vaikuttamaan strategiaan siltä osin, kuin se on mahdollista, jotta omistajuus on mahdollista saavuttaa. Ennen kaikkea kuitenkin syyt strategian taustalla on avattava henkilöstölle selkeästi, jolloin omistajuuden tunne voi vahvistua. Lehtonen (2024) pitää organisaation jäsenten omistajuuden kasvattamista elintärkeänä kriteerinä organisaation menestymisessä.

Työn teoriaosuuden luvussa 4.2. jossa käsitellään strategista johtamista, kuvataan Kamenskyn (2014) näkemys siitä, mitä onnistuminen strategisessa johtamisessa vaatii. Listan läpikäyminen ja analysointi voisi olla todella hyödyllistä jokaiselle esihenkilölle. Listan läpikäymisen jälkeen, sen pohjalta voisi miettiä esimerkiksi yhdessä tiiminsä kanssa, miten he voisivat yhdessä olla osana organisaation strategista menestymistä.

Työntekijäkokemus herätti keskusteluiden jälkeen paljon ajatuksia. Voitiin todeta, että tasalaatuista ajatusta sen johtamisesta ei haastateltujen esihenkilöiden keskuudessa jaettu. Työeläkeyhtiö Elo (2023) on julkaissut aiheesta materiaalia, jossa todetaan, että kun työntekijäkokemukseen panostetaan, yrityksen tuottavuus paranee ja henkilöstö voi hyvin. Niin ikään Hinshaw (n.d.) kirjoittaa, miksi työntekijäkokemukseen tulisi panostaa. Näitä ovat vaihtuvuuden vähentyminen, tehokas henkilöstö, tuloksen positiivinen kehitys, asiakastyytyväisyyden kasvu, sitoutuneempi henkilöstö ja innovaatioiden määrän kasvu. Työntekijäkokemus ei siis ole lainkaan irrallinen asia organisaatioiden arjesta. Päinvastoin työntekijäkokemuksen tulisi liittyä tiukasti strategiaan (kuten se kohdeorganisaatiossa onkin) ja se myös vaatii jatkuvaa panostamista eli systemaattista johtamista. Toisaalta myös pohtia työntekijäkokemusta sen kautta, ettei se jäisi vain tapahtuman varaiseksi. Tällä viitataan luvussa 4.5 olleeseen toteamukseen, jonka mukaan huono työntekijäkokemus tapahtuu johtamattakin, mutta hyvä vaatii tarkkaa johtamistyötä (Luukka, 2019). Koska kohdeorganisaatio on jo nyt monilta osin edistyksellinen myös työntekijäkokemuksen johtamisessa talotasolla ja se on jo liitetty strategiaan, niin myös siihen liittyvän johtamisen tulisi näkyä arjessa. Luukka (2019) toteaaakin, että työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen henkilön odotukset ja annetut lupaukset tulevat kohtaamaan yrityskulttuurin, luoden joko tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä.

Haastatteluissa termiä digikyvykyys käsiteltiin lähinnä etäjohtamisen kompetenssien kautta. Whitesiden (n.d.) listaamat elementit digikyvykyiden hahmottamiseen auttavat kuitenkin ymmärtämään, että kyseessä on huomattavasti etäjohtamista isompi asia. Etäjohtamisen kautta on ehkä kuitenkin helpoin oivaltaa aihetta ja päästä siihen sisään. Mikäli esihenkilötyössä oleva haluaisi kehittää tai syventää omia digikompetenssejaan, asiaa voisi tarkastella Whitesiden listauksen avulla. Listaus on kuvattu kehittämistyön luvussa 4.1. Koska myös digitalisaatio ja sen mahdollistamisessa asioissa onnistuminen on kytketty kohdeorganisaation strategiaan, tulee etenkin jokaisen esihenkilötyötä suorittavan ymmärtää, mikä rooli yritysten avainhenkilöiden suhtautumisella digitalisaatioon on. Kun yrityksen johto osoittaa sitoutuneisuutta ja

kannustaa kokeilemisiin, luo se koko organisaatiossa innostuneisuutta aiheen ympärille (McKinsey, 2018).

## 6.2 Yhteenveto

Edellisessä luvussa käsiteltiin teemoja tutkimuskysymysten valossa ja haastatteluissa esiinnousseita teemoja. Tutkimuskysymys haastoi kehittämistyön tekijää koko prosessin ajan ja tutkimusvaiheen päätyttyä voitiin todeta, että kysymykseen ei löydetty suoranaista vastausta, mutta oikeiden aiheiden parissa työn tiimoilta työskenneltiin. Tutkimuskysymys osoittautui tutkimuksen edetessä selkeästi isommaksi, kuin minkälaisia tuloksia haastatteluissa ja havainnoinneissa saavutettiin. Tutkimuskysymys voi kuitenkin toimia hyvänä motivaattorina kohdeorganisaatiolle tulevaisuutta ajatellen. Organisaation jokaisen esihenkilötyötä tekevän kannattaisi tutustua tehtyyn tutkimukseen ja etenkin sen teoriapohjaan. Myös tutkimuksen empiriaosuudesta jokainen esihenkilö voisi saada ideoita oman työn kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa selvisi paljon arvokkaita asioita ja aiheita, joiden parissa kohdeorganisaation kannattaa jatkaa työskentelemistä. Aiheet ovat hyvin arkisia ja sen kaltaisia asioita, joihin panostaminen on helppoa ja kustannustehokasta. Ne vaativat vain selkeitä linjauksia ja konkreettisia yhdessä mietittyjä toimintatapoja. Kaiken perustana on motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö – sen eteen meidän on ponnisteltava jokaisena päivänä.

## LÄHTEET

- Aapro, K. & Huhtinen, A. (2022). Johtaminen. Kylkirauta.  
[https://kylkirauta.fi/wp-content/uploads/2022/10/kylkirauta-3\\_22.pdf](https://kylkirauta.fi/wp-content/uploads/2022/10/kylkirauta-3_22.pdf)
- Aarnikoivu, H. (2023). Jatkuvan keskustelun malli: Johda keskusteluilla. Kauppakamari.
- Alhonen, A., Hagström, S. & Heinonen, T. (2020). Teknologian käyttöönoton onnistumisen elementit. Tuttunet. <https://www.tuttunet.fi/tietoja-ja-ivalluksia/teknologian-kayttoonoton-onnistumisen-elementit.html>
- BBI Group (n.d.). Miksi jokaisen johtajan kannattaa ottaa työntekijäkokemus agendalle – 6+1 syytä. BBI Group. <https://www.bbi.fi/blogi/miksi-jokaisen-johtajan-kannattaa-ottaa-tyontekijakokemus-agendalle-61-syyta-2>
- Business Jyväskylä. (2022). Pitääkö olla digikyvykäs? Jyväskylän elinkeino- palvelut. <https://www.businessjyvaskyla.fi/ajankohtaista/pit%C3%A4%C3%A4k%C3%B6-olla-digikyvyk%C3%A4s>
- Brady, J., & Prentice, G. (2019). Leadership through a screen: A definitive guide to leading a remote, virtual team. Business Expert Press.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Frontiers. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>
- Culture Amp. (n.d.). HR's complete guide to employee experience. Culture Amp. <https://www.cultureamp.com/blog/guide-to-improving-employee-experience#why-is-employee-experience-important>
- Dery, K. & Sebastian, I. (2017). Building business value with employee experience. MIT Sloan Center for Information Systems Research (CISR) <https://www.avanade.com/-/media/asset/thinking/mit-research.pdf>
- Digi- ja väestötietovirasto. (2020). Digituen tarve vuonna 2020. Haettu 15.9.2023 osoitteesta <https://dvv.fi/documents/16079645/20502009/Yritysten+ja+yhteis%C3%B6jen+digiosaaminen+2020+verkkoon+fin.pdf/db23e8fc-76cd-378e-b4fc-13e5254a3fd8?t=1607062070840>
- Elo. (2023). Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumiselle. Elo. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/erinomainen-tyontekijakokemus-on-avaintekija-strategian-onnistumiselle>.
- European Commission. (2022). Digital Skills and jobs. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fi/policies/digital-skills-and-jobs>
- Flavian, C., Guinaliu, M. & Jordan, P. (2019). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader.



<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-11-2017-0043/full/pdf?title=antecedents-and-consequences-of-trust-on-a-virtual-team-leader>

Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Hannola, L. (2019). Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket, jotka tulee huomioida. Fambition.

<https://www.fambition.fi/blogi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemuksen-maaritelma>

Hastwell, C. (2022). What Is Employee Experience? Definition & Proven Strategies. Great Place To Work.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-is-employee-experience>

Hinshaw, M. (2020). Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=25b1aa0b7d42>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Hirvonen, P. (2020). Uuden teknologian käyttöönotossa vuorovaikutuksella on väliä. Itä-Suomen yliopisto. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/uuden-teknologian-kayttoonotossa-vuorovaikutuksella-on-valia>

Honkasilta, J. (n.d.) Tutkimusmenetelmät ja aineisto. Tietolukutaito.

<https://tiedelukutaito.mooc.fi/part-3/1-erilaisia-tapoja-tuottaa-tietoa>

Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tampere: Vastapaino.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112>

Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum.

Jisc. (n.d.). Digital capability. Haettu 15.9.2023 osoitteesta

<https://digitalcapability.jisc.ac.uk/what-is-digital-capability/>

Jyrkämä, J. (n.d.). Toimintatutkimus. Tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. (4., tarkistettu painos.). Talentum.

Kenton, W. (2023). What Is Strategic Management? Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

Keränen, M. (n.d.) Johda strategian toimeenpanoa paremmin kuin 90% kilpailijoistasi. Nanohabits. <https://www.nanohabits.fi/articles-en/johda-strategian-toimeenpanoa-paremmiin>

Kinnunen, A. (2022). Oletko aito digijohtaja – vai kuvitteletko olevasi? Tällaisia taitoja digijohtajuus tarkoittaa käytännössä. Talouselämä.  
<https://www.talouselama.fi/kumppanisallot/sofigate/oletko-aito-digijohtaja-%e2%88%92-vai-kuvitteletko-olevasi-tallaisia-taitoja-digijohtajuus-tarκοittaa-kaytannossa/>

Koli, A. (2023). Käännä työntekijäkokemus rohkeasti euroiksi. Professio.  
<https://professio.fi/kaanna-tyontekijakokemus-rohkeasti-euroiksi/>

Kuitunen, M. (2022). Digitalisaatio mullistaa johtamisen, ja se on vasta alkua – ”Kaikki mikä voi, muuttuu”. Kauppalehti.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-johtamisen-ja-se-on-vasta-alkua-kaikki-mika-voi-muuttuu/d677275d-96b2-4046-bb04-82bc82736e3d>

Kuula, A. (n.d.). Toimintatutkimus. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.

Laaksonen, H. (n.d.) Viestintä etäjohtamisessa – Miten elävöitän ja tehostan virtuaalista etäviestintää? Etänä enemmän.  
<https://www.etanaenemman.fi/uploads/2020/12/f479c737-2020-12-01-viestinta-etajohdamisessa-hannele-laaksonen.pdf>

Launikari, M. & Hario, P. (2021). Työnantajat ja digitalisaatio – Digiosaaminen on perustaito 2020-luvun työelämässä. Laurea.  
<https://journal.laurea.fi/tyonantajat-ja-digitalisaatio-digiosaaminen-on-perustaito-2020-luvun-tyoelamassa/#f6d68b3a>

Lehtonen, M. (2024). Strateginen johtaminen. Sähköpostihaastattelu.

Loukusa, K. (2017). Tietojärjestelmän opastavan esittelyn vaikutus teknologian hyväksymiseen ja käyttöönottoon. Pro gradu-tutkielma.  
<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201706022497.pdf>

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.

McKinsey & Company (2018). Unlocking success in digital transformations. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Tikkanen, S. (2022). Strateginen johtaminen muutoksen äärellä. Vaasan yliopisto. <https://blogs.uwasa.fi/thesis/strateginen-johtaminen-muutoksen-aarella/>

Mayor, P., & Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent.

Pejatovic, B. (n.d.) Strategic leadership: Essential skills, principles, and tips. Pumble. <https://pumble.com/blog/strategic-leadership/>

Puhakainen, E., Vehkaperä, M. & Moisio, H. (2020). Näin onnistut etäviestinnässä. eSignals. <https://esignals.fi/kategoria/viestinta-ja-markkinointi/nain-onnistut-etavestinnassa/#a22b7f21>

Ranki, S. (2022). Digitalisaatio ja työn muutos – teknostressiä ja teknoimua. Akava Works. [https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/02/Digitalisaatio-ja-tyon-muutos-teknostressia-ja-teknoimua\\_Akava-Works-artikkeli-3\\_2022.pdf](https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/02/Digitalisaatio-ja-tyon-muutos-teknostressia-ja-teknoimua_Akava-Works-artikkeli-3_2022.pdf)

Rikala, T. (2020). Alkuopettajien käsityksiä teknologian opetuskäytöstä. Pro gradututkielma. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149525/Rikala\\_Tuuli\\_opinnayt\\_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149525/Rikala_Tuuli_opinnayt_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [KvaliMOTV - 5.5 Tapaustutkimus \(tuni.fi\)](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/)

Salminen, J. (2021). Strategian johtaminen on päivittäistä työtä – miten saadaan jokainen osallistumaan? Brik. <https://brik.fi/brik-lehti/strategian-johtaminen/>

Sjöblom, K. & Mäkikangas, A. (2021). Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden? Tampereen yliopisto. <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

Suojanen, U. (2004). Toimintatutkimus. Menetelmäartikkelit. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Takala, H. (2020). Digitalisaatiojohtaja – uhanalainen laji vai irtipäässyt vappupallo? Digileaper. <https://www.digileaper.com/post/digitalisaatiojohtaja-uhanalainen-laji-vai-irtip%C3%A4%C3%A4ssyt-vappupallo>

- Tenhunen, M. (2013). Strateginen suunnittelu ja johtaminen – osa 5. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen>
- Tikkanen, T. (2020). Tunnista etätyöväsytys. Opettaja. <https://www.opettaja.fi/tyossa/6-vinkkia-fiksuun-etaviestintaan/>
- Time Champ. (2023). Why Do Organizations Need Digital Capability in 2023? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/why-do-organizations-need-digital-capability-2023-timechamp>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettupainos. Helsinki: Tammi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991270626605968>
- Tutkimusstrategiat. (n.d.). Jyväskylän yliopisto. Koppa. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Et%C3%A4johtaminen>
- Varamäki, A. (2022). Onko osaajapula sittenkin työnantajan oma syy? Asian-tuntija varoittaa yleisestä virheestä – ”Hälytysmerkki, johon tulee puuttua” Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/osaajapula-aku-varamaki>
- Valtonen, S. (2021). Menestyksekkäs hajautettu tiimi. Timanttia. <https://timanttia.fi/menestyksekkas-hajautettu-tiimi/>
- Van Vliet, V. (2021). Action Research model (Lewin). Toolshero. <https://www.toolshero.com/change-management/action-research/>
- Van Wart, M, Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852316681446>
- Vesterinen, T. (2019). Uudistavan esimiehen neljä tukipilaria. Solpoint. <https://www.solpoint.fi/blogi/2019/6/18/uudistavan-esimiehen-nelj-tukipilaria>
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. (2020). Kahdenkeskiset keskustelut – yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. Timanttia. <https://timanttia.fi/kahdenkeskiset-keskustelut/>
- Vilkman, U. (2021). Uudistava johtaminen. Timanttia. <https://timanttia.fi/uudistava-johtaminen/>
- Vilkman, U. (2023). Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Timanttia. <https://timanttia.fi/uudistava-johtaminen/>

Vuori, J. (n.d.) Tapaustutkimus. Tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Whiteside, P. (n.d.) How to build digital capabilities. David Seacombe.

<https://www.astonbeck.co.uk/how-to-build-digital-capabilities/>

Westerlund, M. (n.d.). Ketterä strategia nopeammalla vuosikellolla. Haettu

15.9.2023 osoitteesta <https://rdigo.com/kettera-strategia/>

Yläpoikelus, A. (2020). Tekoälyn käyttöönoton tehostaminen ja sen edellyttämä muutosprosessi eräässä pankissa [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/344048>

Teemahaastattelukysymykset esihenkilöille

1. Miten tiimissänne on sovittu?
  - a. säännöllisistä keskusteluista?
  - b. säännöllisistä fyysisistä tapaamisista?
  - c. Koetko edellä mainittujen määrien olevan riittäviä?
2. Mikä on haastavinta etäjohtamisessa?
3. Mitkä ovat mielestäsi etäjohtajan tärkeimmät kompetenssit?
4. Koetko, että tiimissänne vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne?
5. Oletko muuttanut kuluneen vuoden aikana toimintatapojasi etäjohtamiseen liittyen tai oletko oivaltanut jotain uutta?
6. Mitkä ovat viestintäsi kulmakivet?
  - a. Mitä pelisääntöjä viestintää on tiimissänne sovittu?
7. Miten strateginen johtaminen näkyy työssäsi?
8. Mitä työntekijäkokemus sinulle tarkoittaa?
9. Miten koet digikyvykkyyden hyödyntämisen johtamisessa, strategian johtamisen ja työntekijäkokemuksen linkittyvän yhteen?

Teemahaastattelukysymykset työntekijöille

1. Miten tiimissänne on sovittu?
  - a. säännöllisistä keskusteluista?
  - b. säännöllisistä fyysisistä tapaamisista?
  - c. Koetko edellä mainittujen määrien olevan riittäviä?
2. Koetko, että tiimissänne vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne?
3. Mitä pelisääntöjä viestintään on tiimissänne sovittu?
4. Elääkö strategia tiiminne arjessa?
5. Miten koet työntekijäkokemuksen näkyvän johtamisessa?