



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Teemu Karhu

Digitalisaation vaikutukset julkisen hallinnon johtamisen käytäntöihin

Julkisen johtamisen yksikkö
Julkisen johtamisen kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Julkisen johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Teemu Karhu
Tutkielman nimi:	Digitalisaation vaikutukset julkisen hallinnon johtamisen käytäntöihin:
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen
Työn ohjaaja:	Sofi Perikangas
Valmistumisvuosi:2025	Sivumäärä: 30

TIIVISTELMÄ:

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee digitalisaation vaikutuksia julkishallinnon johtamiskäytäntöihin ja niihin liittyviä haasteita, keskittyen erityisesti etäjohtamiseen ja muutosjohtamiseen. Digitalisaatio on tuonut mukanaan merkittäviä muutoksia julkishallinnossa, missä perinteiset johtamismallit ja -rakenteet on haastettu. Etäjohtaminen on tullut keskeiseksi konseptiksi, joka edellyttää uusia johtajusmalleja, jotta voidaan yhdistää digitaaliset ratkaisut ja perinteiset hallintamallit. Digitalisaation etenemistä ovat kuitenkin hidastaneet muutosvastarinta ja julkishallinnon organisaatioiden konservatiivisuus. Muutosjohtamisen onnistuminen on keskeistä digitaalisten työkalujen ja toimintamallien käyttöönotossa. Johtajien kyky hallita muutoksia, tukea henkilöstöä ja luoda positiivinen organisaatiokulttuuri on keskeistä muutosten hyväksynnälle. Erityisesti transformationaalinen johtaminen, joka keskittyy työntekijöiden sitouttamiseen ja innovaatioiden tukemiseen, on osoittautunut tehokkaaksi muutosprosessien hallinnassa. Tutkielmassa esitetyt johtopäätökset korostavat muutosjohtamisen merkitystä julkisten organisaatioiden menestykselle digitalisaation aikakaudella, sillä se edistää organisaation ja yksilöiden kehitystä ja parantaa suorituskykyä. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia, mutta se tuo myös mukanaan haasteita, jotka vaativat ennakoivaa ja joustavaa johtamista.

AVAINSANAT: digitalisaatio, johtaminen, julkinen hallinto, etäjohtaminen, muutosjohtaminen

Sisällys

1	JOHDANTO	4
2	ETÄJOHTAMINEN	7
2.1	ETÄJOHTAMINEN JA TEKNOLOGIA	9
2.2	ETÄJOHTAMISEN VAIKUTUS JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖIHIN	10
2.3	ETÄJOHTAMINEN JA TUNNEÄLY	11
3	MUUTOSJOHTAMINEN	14
3.1	MUUTOSJOHTAMISEN KÄSITE	15
3.2	MUUTOSJOHTAMISEN ONGELMAT DIGITALISAATIOSSA	16
3.2.1	MUUTOSVASTARINTA	16
3.2.2	JULKISTEN ORGANISAATIOIDEN KANKEUS	17
3.3	ORGANISAATIOKULTTUURI MUUTOSJOHTAMISEN KONTEKSTISSA	18
3.4	MUUTOSJOHTAMISEN HYÖDYNTÄMINEN JULKISISSA ORGANISAATIOISSA	20
3.5	TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN MUUTOSJOHTAMISEN KONTEKSTISSA	22
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	LÄHTEET	28

1 Johdanto

Digitalisaatio on yksi 2000-luvun keskeisiä ilmiöitä, ja sen vaikutukset ovat ulottuneet lähes kaikille yhteiskunnan sektoreille. Julkishallinto ei ole poikkeus, sillä digitaalisten työkalujen ja teknologioiden käyttöönotto on muuttanut julkishallinnon toimintaa ja hallintoa merkittävästi (Estifanos ja muut, 2024, s. 1–2). Julkishallinnon digitalisaatio tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita, ja sen vaikutukset ulottuvat erityisesti johtamiskäytäntöihin sekä organisaatiokulttuureihin. Julkisen hallinnon toimintaympäristön muuttuessa ratkaistut ongelmat synnyttävät uusia moninaisempia haasteita (Palomäki, 2020, s. 10). Tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan digitalisaation vaikutuksia julkishallinnon johtamiseen ja erityisesti niihin haasteisiin, joita johtajat kohtaavat digitalisaation myötä.

Digitalisaation myötä julkishallinnon alaiset organisaatiot ovat siirtyneet yhä enemmän digitaalisten työkalujen ja teknologioiden käyttöön, mikä on edellyttänyt myös johtamismallien ja -käytäntöjen muutosta (Palomäki, 2020, s. 10). Perinteiset johtamismenetelmät eivät enää yksinään riitä vaan johtajien on omaksuttava uusia taitoja sekä toimintamalleja ja otettava käyttöön uudenlaisia toimintatapoja, jotka tukevat digitaalista ympäristöä (Merlano, 2024, s. 2). Julkishallinnon digitaalinen siirtymä ei ole pelkästään teknologinen muutos, vaan se edellyttää myös kulttuurisia ja johtamiskäytäntöihin liittyviä uudistuksia. Tämä kehitys herättää kysymyksiä siitä, miten johtajat voivat sopeutua muutokseen ja miten digitalisaatio vaikuttaa hallinnon tehokkuuteen ja läpinäkyvyyteen. Muutosprosessi on monivaiheinen ja haastava, erityisesti silloin, kun pyritään sovittamaan perinteisiä johtamisrakenteita digitaalisiin toimintaympäristöihin (Palomäki, 2020, s. 10).

Tämän tutkielman tutkimusongelma liittyy digitalisaation tuomiin haasteisiin julkisessa hallinnossa ja sen johtamisessa sekä siihen, millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on julkisen hallinnon näkökulmasta. Digitalisaation eteneminen ei ole ongelmatonta, ja julkishallinnon johtajat kohtaavat monenlaisia haasteita, esimerkiksi digitaalisten taitojen puutteen sekä organisaatiokulttuureihin liittyviä ongelmia (Artar & Balcioglu,

2025, s. 1). Julkishallinnon organisaatiot voivat olla perinteisiä ja byrokraattisia, mikä tekee digitalisaation vaatiman muutoksen läpiviemisestä haastavaa. Julkishallinnon digitalisaatiota käsittelevässä tutkimuksessa on korostettu, että julkisen sektorin digitalisaation onnistuminen edellyttää paitsi infrastruktuurin kehittämistä myös uudenlaista ajattelutapaa ja työskentelykulttuuria, joka tukee digitaalisten työkalujen käyttöä (Palomäki, 2020, s. 7). Monien kehittyvien ja kehittyneiden valtioiden organisaatiot ovat kiinnostuneita digitaalisten teknologioiden mahdollisuuksista sekä niiden implementoinnista erityisesti COVID-19 pandemian jälkeen, kun kasvokkain tapaamiset olivat rajoitettuja (Anwar & Saraih, 2024, s. 2).

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on, miten digitalisaatio on muuttanut julkishallinnon johtamiskäytäntöjä, ja millaisia haasteita se on tuonut mukanaan? Tutkielman tavoitteena on tarkastella digitalisaation vaikutuksia julkishallinnon johtamiseen, erityisesti etäjohtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmista. Näiden kysymysten tarkastelu on erityisen tärkeää, koska digitalisaation myötä johtaminen ei enää perustu pelkästään fyysiseen läsnäoloon tai perinteisiin organisaatorakenteisiin, vaan johtajien on hallittava myös virtuaalisia työympäristöjä ja kyettävä tukemaan työntekijöitä etänä. Samalla digitaalinen murros vaatii muutosten aktiivista johtamista, jossa keskeistä on organisaation nykytilan muuttaminen kohti tulevaisuuden tarpeita vastaavaa toimintamallia (Diniz ja muut, 2024, s. 2). Tämä tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia muutoksia ja haasteita digitalisaatio tuo johtamiskäytäntöihin julkisella sektorilla. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti ne rakenteelliset, kulttuurilliset ja inhimilliset tekijät, jotka vaikuttavat digitalisaation onnistuneeseen toteuttamiseen julkisessa hallinnossa. Tutkielmaa varten löytyi laajasti aiempaa tutkimuskirjallisuutta etä- ja muutosjohtamisesta, mutta julkishallinnon ja digitalisaation kontekstissa kirjallisuuden määrä laski merkittävästi. Tämän vuoksi aiheen tieteellinen tutkiminen on erityisen tärkeää, jotta saadaan tuotettua uutta tietoa. Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus. Tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä tutkimuskysymysten ideointiin sekä muotoiluun.

On tärkeää selvittää, miten digitalisaatio on muuttanut julkishallinnon johtamiskäytäntöjä ja mitä haasteita se tuo mukanaan, sillä johtajuuden keskeinen tehtävä on ennakoida, kohdata ja hallita erilaisia haasteita nopeasti muuttuvassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä. COVID-19-pandemia ja digitalisaation kiihtyvä kehitys ovat korostaneet tätä tarvetta entisestään, vauhdittaen organisaatioiden innovaatioprosesseja ja aiheuttaen painetta mukautua jatkuvasti muuttuviin ulkoisiin tekijöihin (Munir ja muut, 2024, s. 2). Digitalisaatio ei ole pelkästään teknologinen uudistus, vaan siihen sisältyy syvälinen johtamiskäytäntöjen muutos. Perinteiset johtamismenetelmät eivät enää riitä, vaan ne siirtyvät kohti digitaalisia toimintatapoja, jotka vaativat uudenlaista osaamista ja johtamisotetta (Peltomäki, 2020, s. 10). Tämä tekee aiheen tutkimisesta ajankohtaisen ja merkityksellisen. Julkishallinnossa onnistunut digitalisaatio on keskeistä yhteiskunnallisten palveluiden saatavuuden, tehokkuuden ja läpinäkyvyyden kannalta. Ymmärtämällä miten johtamiskäytännöt ovat muuttuneet ja mitä haasteita johtajat kohtaavat, voidaan kehittää parempia toimintamalleja, jotka tukevat sekä henkilöstöä että organisaation kykyä vastata digitalisaation tuomiin vaatimuksiin (Peltomäki, 2020, s. 10; Munir ja muut, 2024, s. 2).

2 Etäjohtaminen

Artarin ja Balcioğlun (2025, s. 1) artikkelissa käsitellään etäjohtamista ja artikkelin mukaan etäjohtamisen johtajuuden käsite on tullut yhä tärkeämmäksi, kun pyritään ymmärtämään johtajuuden muutosta digitalisaation aikakaudella. Johtajuuden muutoksen ymmärtäminen on keskeistä, kun halutaan lähteä tarkastelemaan syvällisemmin etäjohtajuutta kokonaisvaltaisena käsitteenä. Artarin ja Balcioğlun (2025, s. 1) artikkelissa etäjohtaminen määritellään seuraavasti: ”Etäjohtaminen viittaa käytäntöihin, menetelmiin ja työkaluihin, joita organisaatio käyttää digitaalisten resurssiensa, strategioidensa ja toimintaansa johtamiseen ja järjestämiseen.” Dinizin ja muiden (2024, s. 2) artikkelista kuitenkin ilmenee, että etäjohtajuus ei luo täysin uutta johtamisteoriaa, vaan yhdistää olemassa olevia käyttäytymiseen, muutosjohtamiseen, suhteisiin ja tilanteisiin perustuvia johtajuuden ominaisuuksia. Myös Ushaka Adien ja muiden (2024, s. 5) mukaan etäjohtajuus voidaan mukauttaa olemassa oleviin johtajuusteorioihin, joka tarkoittaa että digitaalinen johtajuus ei ole täysin uusi käsite ainakaan toistaiseksi ja nykyiset johtajuusmallit voivat tarjota hyödyllisiä näkökulmia. Näin ollen digitaalinen johtaja voidaan määritellä minkä tahansa näiden teorioiden tai vastaavien viitekehysten perusteella.

Digitaalisen johtajuuden sijoittaminen yksinomaan yhden teoreettisen näkökulman alle herättää epäilyksiä. On esitetty, että digitaalinen johtaja voi yhdistellä eri johtajuusteorioita, sillä heidän on tasapainoteltava sekä tuloskeskeisen suorituksen että ihmissuhteiden rakentamisen välillä, joista molemmat ovat keskeisiä tekijöitä digitaalisen transformaation ja liiketoiminnan innovoinnin edistämisessä (Ushaka Adie ja muut, 2024, s. 5–6). Artarin ja Balcioğlun (2025, s. 1) artikkelissa esitellään aiempiin tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa, joiden perusteella etäjohtaminen määritellään enemmän kuin vain teknologian ymmärtämiseksi ja siihen liitetään käsitys siitä, miten erilaisia teknologioita voidaan omissa organisaatioissa hyödyntää. Etäjohtaminen on kokonaisuudessaan keskeisessä asemassa organisaation innovaatio- ja oppimiskulttuurin rakentamisessa, mikä onnistuneesti toteutettuna heijastuu myönteisesti myös työn suorituskykyyn (Celik ja muut, 2024, s. 6).

Artarin ja Balcioğlun (2025, s. 1) artikkelin mukaan etäjohtaminen on monivaiheinen käsite, joka yhdistää digitaalisten työkalujen käytön ja strategisen ajattelun. Etäjohtaminen ei rajoitu pelkästään teknologiaan, vaan se edellyttää myös kykyä hyödyntää teknologioita organisaatioiden kulttuurissa ja toimintamalleissa. Tämä näkökulma tukee Dinizin ja muiden (2024, s. 2) esittämää havaintoa, jonka mukaan etäjohtaminen ei pelkästään rajoitu teknologiaan, vaan se korostaa erityisesti digitaalisen kulttuurin kehittämisen merkitystä ja johtajan roolia tämän kulttuurin edistäjänä. Celikin ja muiden (2024, s. 4–5) mukaan etäjohtajien tulee yhdistää organisaatiokulttuurin ymmärrys digitaaliseen osaamiseen, jotta teknologian mahdollisuudet voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tämä tarkoittaa, että organisaation arvot, normit ja käytännöt tulee niveltää digitaalisten työkalujen ja alustojen hallintaan. Celikin ja muiden (2024, s. 4) artikkelissa etäjohtajuuden on todettu perustuvan johtajan erityisiin taitoihin. Näitä taitoja tarvitaan, jotta organisaatiot voivat menestyä nopeasti muuttuvassa ja digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Etäjohtajalta vaaditaan erityisesti vahvoja digitaalisia viestintä- ja verkostoitumistaitoja niin sisäisessä kuin ulkoisessakin vuorovaikutuksessa (Celik ja muut 2024, s. 4). Artarin ja Balcioğlun (2025, s. 1) artikkelissa myös painotetaan etäjohtajan kykyä tunnistaa digitaalisen kulttuurin kehittämisen merkitys.

Digitaalisten ympäristöjen mukana tullut epävarmuus sekä dynaamisuus edellyttävät johtajilta innovaation omaksumista muutoksen edistämiseksi (Merlano, 2024, s. 2). Celikin ja muiden (2024, s. 1) mukaan digitaalisen transformaation onnistuminen edellyttää johtajia, joilla on valmiudet ohjata ja hallita koko digitalisaatioprosessia. Vain tällöin on mahdollista varmistaa, että teknologinen kehitys kytkeytyy tehokkaasti organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaan. Digitaalisten ympäristöjen dynaamisuus ja johtajilta vaadittu innovaatioiden omaksuminen ovat etäjohtajalle keskeisiä ominaisuuksia, joiden avulla on mahdollista pysyä kehityksen mukana. Näitä ominaisuuksia ilmenee myös Dinizin ja muiden (2024, s. 7) artikkelista, jonka mukaan etäjohtajilta vaaditaan uutta ajattelutapaa ja mukautumiskykyä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä.

2.1 Etäjohtaminen ja teknologia

Digitalisaatiota pidetään tärkeänä osana julkisen hallinnon uudistamista, sen toteuttaminen käytännössä on usein haastavaa ja monimutkaista. Vaikka kehitystä kutsutaan usein digitaaliseksi murrokseksi, on alettu entistä kriittisemmin tarkastella, onko kyse todella merkittävästä rakenteellisesta muutoksesta vai pikemminkin hitaasta ja asteittaisesta teknologisesta kehityksestä. Tämä herättää tarpeen arvioida, kuinka perusteellisesti julkisen hallinnon toimintatavat ovat oikeastaan muuttuneet vastaamaan digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia (Palomäki, 2020, s. 6). Kirjallisuudessa on todettu, että digitalisaation tuoman potentiaalinen hyödyntäminen edellyttää, että etäjohtajalla on riittävä tietotaito ja ymmärrys siitä, miten teknologiat käytännössä toimivat ja miten niitä pystyy hyödyntämään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla (Bagga ja muut, 2022, s. 2).

Etäjohtamisen kannalta kuitenkin keskeistä on digitaalisten työkalujen strateginen käyttö, jotta työntekijöiden välinen yhteistyö ja suorituskyky säilyvät korkealla tasolla (Merlano, 2024, s. 4). Digitaalisten työkalujen oikeaoppinen hyödyntäminen ja digitaalisen ajattelutavan omaksuminen on organisaatioiden tavoitteellisen suoriutumisen kannalta keskeistä (Diniz ja muut, 2023, s. 14). Etäjohtamisessa parhaiten suoriutuvat organisaatiot pystyvät hyödyntämään uusia digitaalisia teknologioita ja teknologian mahdollistamaa siirtymää tehokkaasti. Johtajien on siksi olennaista varmistaa, että digitaalinen kulttuuri integroidaan strategisesti osaksi organisaation toimintaa. Tämä edellyttää laajaa digitaalista osaamista, kuten sujuvaa yhteistyötä etäympäristöissä, aloitteellisuutta ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Anwar & Saraih, 2024, s. 4–5). Julkisen sektorin etäjohtajien osalta keskeiseksi osa-alueeksi nousee kyky luoda tasapaino teknologisten edistysaskelien hyödyntämisen ja julkisen sektorin kontekstissa vaadittavan tietosuojan, turvallisuuden ja sääntelyn noudattamisen välillä (Ushaka Adie ja muut, 2024, s. 9). Digitaalisen muutoksen vuoksi johtamisen tärkeys korostuu, koska työntekijät tarvitsevat entistä enemmän johdatusta erilaisten digitaalisten muutosten läpi, joihin sisältyy erilaisten uusien digitaalisten työkalujen sekä toimintamallien

omaksuminen (Brandt & Molin, 2025, s. 10). Etäjohtajien, jotka osaavat tehokkaasti viestiä ja jalkauttaa digitaalista visiota on todettu voivan inspiroida ja motivoida työntekijöitä omaksumaan digitaalisia toimintatapoja ja tarkastelemaan roolejaan luovemmin (Celik ja muut, 2024, s. 5).

Etäjohtajat hyödyntävät teknologiaa innovatiivisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja digitaalisen vision edistämiseen (Celik ja muut, 2024, s. 6). Julkisen hallinnon organisaatioiden on kuitenkin erityisen tärkeää tunnistaa, mitä teknologioita ne aidosti tarvitsevat, ja hahmottaa, miten niiden käyttöönotto vaikuttaa sen toimintaan ja kulttuuriin kokonaisvaltaisesti (Palomäki, 2020, s. 8). Etäjohtajuutta harjoittavat esihenkilöt painottavat sekä digitaalisen osaamisen kehittämistä että organisaation kulttuuristen arvojen huomioimista. Tällainen lähestymistapa tukee henkilöstön valmiuksia omaksua uusia digitaalisia työkaluja ja kokeilla niiden käyttöä rohkeasti. Työntekijät saavat tarvittavat tiedot, taidot ja resurssit, joiden avulla he voivat hyödyntää digitekologioita luovasti, mikä edistää innovatiivisia työskentelytapoja ja ongelmanratkaisua (Celik ja muut, 2024, s. 6).

2.2 Etäjohtamisen vaikutus johtamisen käytäntöihin

Julkisen sektorin digitaalinen muutos muodostaa merkittävän johtajuushaasteen, sillä se edellyttää johtajilta kykyä hallita monimutkaisia muutosprosesseja ja navigoida digitaalisen muutoksen eri vaiheissa, jotka sisältävät useita näkökulmia, sääntelyvaatimuksia sekä resursseihin liittyviä rajoitteita (Ushaka Adie ja muut, 2024, s. 3). Julkisen sektorin digitalisaatioon keskittyvät tutkimukset osoittavat, että johtajuudella on merkittävä rooli digitalisaation luontaisen kompleksisuuden hallinnassa (Brandt & Molin, 2025, s. 5).

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että etäjohtajien toiminnan tueksi organisaatioiden tulee omaksua joustavia johtamismalleja, jotka tukevat etätyötä ja virtuaaliitiimejä (Merlano, 2024, s. 4). Bartusevicienen ja Butkuksen (2024, s. 5) tietoihin nojaten julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden digitaalisen kyvykkyyden parantamiseksi

on ensisijaisesti luotava etäjohtajuuden malli, jonka toteutusta voidaan edistää digitaalisen johtajuuden, digitaalisen osaamisen ja digitaalisten palvelujen avulla. Julkisen hallinnon etäjohtajuuden mallien luomiseen liittyy kuitenkin selkeitä haasteita, koska Ushaka Adienin ja muiden (2024, s. 9) mukaan julkisen sektorin organisaatiot toimivat monimuotoisessa sääntely-, lainsäädäntö- ja julkisen vastuullisuuden kentässä, toisin kuin yksityisen sektorin organisaatiot, jotka pystyvät edellä osoitetun vuoksi omaksumaan uusia toimintamalleja merkittävästi helpommin. Nopean teknologisen kehityksen aikakaudella tarve toteuttaa tehokkaita digitaalisen transformaation ohjelmia on erityisen kiireellinen, erityisesti julkista sektoria hallinnoiville organisaatioille. Kuitenkin näiden aloitteiden johtaminen ja hallinta voivat olla monimutkaisia lukuisten usein ristiriitaisten ja keskenään kilpailevien vaatimusten vuoksi (Ushaka Adien ja muut, 2024, s. 12).

Jatkuvasti digitaalisen muutoksen alaisuudessa olevat julkisten organisaatioiden perinteiset työroolit ja valtarakenteet voivat muuttua. Esimerkiksi paikallisten johtajien valta voi siirtyä, kun otetaan käyttöön keskitetympi digitalisaatiostrategia. Siirtyminen vakiintuneista käytännöistä, jotka usein perustuvat vuosien kokemukseen, uusiin lähestymistapoihin, jotka hyödyntävät digitaalisia työkaluja, voi aiheuttaa stressiä ja vastustusta työntekijöissä (Brandt & Molin 2025, s. 10).

2.3 Etäjohtaminen ja tunneäly

Tunneälyllä tarkoitetaan henkilön kykyä ymmärtää ja käyttää tunteita, omaksua tunteet älyllisesti sekä hallita tunteita itsessään ja muissa (Anwar & Saraih, 2024, s. 6). Uusien teknologioiden lisäksi etäjohtajalta edellytetään korkeatasoista tunneälyä, sillä johtajan on pystyttävä luomaan ja ylläpitämään vahva yhteys työntekijöihinsä ilman fyysisen läsnäolon tuomaa vuorovaikutusta. Suoran kasvokkaisen kommunikaation puuttuessa etäjohtajan on hyödynnettävä tunneälyään ymmärtääkseen työntekijöidensä tarpeita, tunnetiloja ja odotuksia pelkästään etäviestinnän keinoin (Diniz ja muut, 2024, s. 10). Tämän ilmiön vaikuttaessa johtamisen käytäntöihin tulee etäjohtajien Merlanon (2024, s. 6) mukaan kehittää tehokkaita viestintästrategioita ja vahvaa tunneälyä

virtuaalitiimien tehokkaan johtamisen varmistamiseksi. Johtajan tunneäly tarkoittaa kykyä ohjata omia ajatuksia ja tekoja tunnistamalla ja hyödyntämällä omia tai muiden tunteita ja tuntemuksia (Lee ja muut, 2023, s. 3). Keskeisiä tunneälyä tukevia toimintoja ovat Leen ja muiden (2023, s. 3) mukaan stressin nopea hallinta, omien tunteiden tunnistaminen ja hallinta, sanaton viestintä, huumorin käyttö konfliktinratkaisussa sekä kyky ratkaista konflikteja aktiivisesti ja johdonmukaisesti.

Kirjallisuudessa todetaan, että korkean tunneällyn omaavat johtajat vaikuttavat eniten organisaationsa jäseniin, sillä heitä pidetään vakaina ja tietoisina sosiaalisista käyttäytymismalleista. Tunneälykkäät johtajat käyttävät näitä kykyjä hallitakseen omia tunteitaan ja alaistensa tunteita (Anwar & Saraih, 2024, s. 5–6). Myös Leen ja muiden (2023, s. 3) artikkelissa mainitaan tehokkaan johtajuuden perustuvan osittain tunneällyyn, joka vaikuttaa tunteiden ymmärtämiseen ja hallintaan. Vaativassa roolissa toimivilla johtajilla on yleensä parempi tunneäly, mikä mahdollistaa heille paremman suoriutumisen työssä. Tunneälykkäästi taitavilla johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöihin ja edistää aktiivisia suhteita johdon sekä alaisten välillä ja arvioida yksittäisten työntekijöiden toimintaa ja tarpeita tarkkailemalla heitä. Tämä on olennainen strategia organisaatioiden suorituskyvyn parantamiseksi (Anwar & Saraih, 2024, s. 6). Tunneällyn merkitys etäjohtamisen kannalta korostuu, koska se auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta hajautetuissa tiimeissä, minkä on todettu johtavan parempaan tiimityöskentelyyn sekä päätöksentekoon organisaatioissa (Merlano, 2024, s. 7).

Etäjohtajan tunneällyllä on suuri merkitys työntekijöiden työtehokkuuden kannalta. Tunneäly on tärkeässä roolissa johtajien työtoimintojen, henkilöstöjohtamisen sekä vuorovaikutusten ja sosiaalisten suhteiden hallinnassa. Korkean tunneällyn omaavat ihmiset suoriutuvat usein hyvin ihmissuhteissa ja sosiaalisissa tilanteissa. Työpaikan ongelmissa tai konflikteissa tunneälykäs johtaja kykenee hallitsemaan tunteitaan, mukauttamaan ajattelutapaansa ja ehdottamaan tehokkaita ratkaisuja ajallaan (Lee ja muut, 2023, s. 14). Erityisesti julkisissa organisaatioissa tunneällyn on todettu parantavan

ihmissuhteita, johtajuuden vaikuttavuutta ja resilienssiä sekä edistävän positiivista organisaatiokulttuuria, mikä johtaa parempaan suorituskyykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen (Wonda, 2024, s. 2). Tunneällyn merkitys on nostettu ylimmän johdon tasolla tärkeämmäksi kuin rationaalinen älykkyys, koska he joutuvat ennen kaikkea kohtaamaan ongelmia, joissa kommunikoinnilla on erittäin suuri painoarvo (Lee ja muut, 2023, s. 3). Tunneälyä voidaan kehittää koulutuksen avulla, erityisesti työpaikalla, jossa se voi parantua jatkuvan oppimisen kautta. Jos johtaja pystyy kehittämään tunneälyään, se parantaa johtajan ja työntekijän välistä suhdetta ja voi puolestaan vaikuttaa työntekijän työtehokkuuteen (Lee ja muut, 2023, s. 14).

3 Muutosjohtaminen

Digitalisaatio on muuttanut julkishallinnon toimintaympäristöä merkittävästi, ja sen vaikutukset näkyvät erityisesti johtamiskäytännöissä. Julkishallinnon organisaatiot ovat joutuneet mukautumaan uusiin teknologioihin, toimintamalleihin ja odotuksiin, mikä on vaikuttanut sekä johtamisen strategioihin että organisaatiokulttuuriin. Digitalisaation onnistunut toteuttaminen edellyttää vahvaa muutosjohtamista, sillä sen myötä johtajien on varmistettava, että henkilöstö pystyy omaksumaan uudet toimintatavat ja teknologiat tehokkaasti (Gressgård & Melberg, 2023, s. 1–2). Muutoksen alaisuudessa olevien organisaatioiden on jatkuvasti tarkasteltava uudelleen tavoitteitaan, rakenteitaan ja ennen kaikkea kykyään vastata muuttuviin tarpeisiin riittävän ketterästi. Tämän vuoksi muutosta ei voida jättää sattuman varaan, vaan sitä tulee johtaa systemaattisesti tarkoitukseen soveltuvien ja kontekstiin räätälöityjen muutosjohtamisen viitekehysten avulla (Abawari ja muut, 2024, s. 1). Muutosjohtamista pidetään julkisten organisaatioiden pitkäaikaisen menestymisen kannalta keskeisenä tekijänä (Endawoke ja muut, 2024, s. 1). Muutosjohtamista pidetään myös Abawarin ja muiden (2024, s. 2) mukaan keskeisenä tekijänä julkisten organisaatioiden menestymisen kannalta erityisesti digitalisaation mukana tulleiden muutosten kontekstissa.

Tutkimuskirjallisuus on tuonut esiin laajasti johtajuuden keskeisen roolin organisaation muutoksen hallinnassa. Useat tutkimukset vahvistavat tämän näkemyksen osoittaen, että tehokas johtajuus on avainasemassa onnistuneessa siirtymässä erityyppisissä organisaatioissa (Estifanos & muut, 2024, s. 2). Digitaalisten aloitteiden strateginen hyödyntäminen liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi on ratkaisevan tärkeää organisaation selviytymiselle, olipa se sitten julkisella tai yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla tämä tarkoittaa sitoutumista palveluiden parantamiseen, tietoturvan varmistamiseen ja läpinäkyvyyden edistämiseen, samalla kun otetaan huomioon julkinen vastuullisuus ja usein rajalliset resurssit (Ushaka Adie ja muut, 2024, s. 2).

3.1 Muutosjohtamisen käsite

Muutosjohtaminen on määritelty prosessiksi, joka auttaa sekä yksilöitä että organisaatioita siirtymään nykytilastaan haluttuun tulevaisuuden tilaan, koska muutosta ei aina hyväksytä helposti, tehokas johtajuus on keskeisessä roolissa muutosjohtamisen onnistumisessa. Muutosjohtamisen on todettu sisältävän vanhojen toimintatapojen, prosessien ja strategioiden muuttamisen sekä uusien käytäntöjen juurruttamisen organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin (Manzoor ja muut, 2024, s. 1). Baggan ja muiden (2023, s. 3) mukaan muutosjohtaminen koostuu useista osa-alueista, kuten muutoksen suunnittelusta, tehokkaasta viestinnästä, henkilöstön osallistamisesta ja tukemisesta, muutoksen johtamisesta ja vastarinnan käsittelemisestä. Onnistunut muutos edellyttää erityisesti selkeää viestintää ja koko organisaation aktiivista sitouttamista muutokseen. Bashtannykin ja muiden (2023, s. 2) artikkelista ilmenee myös muutosjohtamisen olevan rakenteellinen prosessi, joka auttaa eri toimijoita siirtymään tavoiteltuun tulevaisuuden tilaan.

Muutosjohtaminen määritellään useasti prosessiksi, jossa pyritään ohjaamaan ja tukemaan organisaation muutosta. Tämä prosessi sisältää erilaisia välineitä, tekniikoita ja lähestymistapoja, joita käytetään organisaation muutosprosessin toteuttamiseen ja hallintaan. Akateeminen tutkimus ja käytännön muutosjohtajat voivat nähdä tämän prosessin eri tavoin. Akateemiset tutkijat keskittyvät teorioihin, malleihin ja käsitteisiin, kun taas käytännön muutosjohtajat hyödyntävät työkaluja ja tekniikoita. Työkalut ovat itsenäisiä sovelluksia, kun taas tekniikat ovat integroituja lähestymistapoja, jotka yhdistävät useita menetelmiä muutoksen edistämiseksi. On esitetty, että näiden erojen ymmärtäminen työkalujen ja tekniikoiden välillä voi auttaa tutkijoita arvioimaan käytännön toteutusten tehokkuutta ja soveltuvuutta kentällä (Klein & Phillips, 2022, s. 1). Johtamisen ja johtamissosiologian teoriat pitävät kuitenkin nykyään lähes yksimielisesti muutosjohtamista organisaation johdon keskeisenä tehtävänä, vaikka sen tulkinnat vaihtelevat. Johtamisen teorian alkuvaiheessa muutosjohtaminen kehittyi osana laajempia johtamissosiologian teorioita (Bashtannyki ja muut, 2024, s. 3).

Muutosjohtaminen on vähitellen vakiinnuttanut asemansa keskeisenä osana hallinnollisia rakenteita ja toimintakäytäntöjä, koska julkinen sektori joutuu kohtaamaan monia monimutkaisia ja jatkuvasti kehittyviä haasteita, joihin sisältyy muun muassa digitalisaation aikaansaamat muutokset. Samanaikaisesti toimintaympäristöjen uudet realiteetit edellyttävät julkishallinnon johtajilta aiemmin vakiintuneiden organisaation ja tiimin hallintaperiaatteiden sekä käytössä olevien työkalujen perusteellista uudelleenarviointia ja kehittämistä vastaamaan nykypäivän vaatimuksia (Bashtannyki ja muut, 2024, s. 12).

Digitalisaation ja uusien teknologioiden implementoinnissa pitää kuitenkin huomioida, että mitä laajempia kokonaisuuksia halutaan lähteä muuttamaan niin sitä työläämpiä ja pitkäkestoisempia prosesseja ne tulevat olemaan (Palomäki, 2020, s. 10). Tutkimuskirjallisuudessa on ehdotettu, että organisaatioiden esihenkilöiden ja johdon roolina on aktiivisesti kehittää muutoksenhaallinnan strategioita ja menetelmiä, jotka tukevat organisaation sopeutumista jatkuvasti muuttuviin sosioekonomisiin olosuhteisiin, teknologisiin edistysaskeliin sekä työympäristön rakenteellisiin muutoksiin. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää huolellisesti suunniteltua ja koko organisaation kattavaa muutoksenhaallintastrategiaa, joka tukee tehokasta ja yhtenäistä toimeenpanoa (Abawari ja muut, 2022, s. 1–2).

3.2 Muutosjohtamisen ongelmat digitalisaatiossa

3.2.1 Muutosvastarinta

Digitaaliseen transformaatioon liittyy sekä haittapuolia että riskejä. Yksi merkittävä haaste on työntekijöiden luontainen muutosvastarinta, erityisesti silloin, kun vallitseva toimintaympäristö koetaan mukavaksi ja turvalliseksi (Merlano, 2024, s. 4). Muutosvastarinnan hallinta on keskeinen tekijä digitaalisen muutoksen onnistumisessa, ja sen vähentämiseksi suositellaan muun muassa tehokasta muutosjohtamista, selkeää

viestintää sekä työntekijöiden osallistamista päätöksentekoprosesseihin. Tämän lisäksi on todettu, että johtajien on kehitettävä strategioita ja mekanismeja, jotka edistävät organisaation innovaatiokulttuurin kehittymistä, sillä tämä voi osaltaan helpottaa muutoksen hyväksyntää ja vähentää vastustusta digitaalisten aloitteiden käyttöönotossa (Merlano, 2024, s. 4–5).

Jatkuva digitaalinen muutos voi kuitenkin muuttaa julkisten organisaatioiden perinteisiä työrooleja ja valtarakenteita. Siirtyminen vakiintuneista, kokemukseen perustuvista käytännöistä uusiin digitaalisiin toimintamalleihin voi aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja vastarintaa. Teknologiset ja prosessimuutokset voivat haastaa työntekijöiden pätevyyden ja vakauden tunteen, mikä saattaa lisätä muutosvastarintaa ja ahdistusta (Brandt & Molin, 2025, s. 10). Perinteisesti muutosjohtamisen tutkimus on keskittynyt organisaatioiden muutosvastarintaan. Nykyisessä tutkimuskeskustelussa korostuu kuitenkin tarve siirtyä kohti syvällisempää ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat muutoksen onnistuneen toteuttamisen (Endawoke & muut, 2024, s. 2).

3.2.2 Julkisten organisaatioiden kankeus

Digitalisaatio voi mahdollistaa horisontaalisen ja verkostoituneen toimintamallin julkisessa hallinnossa. Toteutusta kuitenkin rajoittavat tietojärjestelmien jäykkyys ja yhteensopimattomuus, verkostomaisen johtamisen rakenteiden puute, poliittinen epävarmuus hankkeiden jatkuvuudesta sekä lainsäädännölliset esteet, jotka vaikeuttavat digitaalisen tiedon tehokasta hyödyntämistä (Palomäki, 2020, s. 7). Julkisen sektorin organisaatiot ovat tyypillisesti rakenteiltaan konservatiivisia, mikä rajoittaa niiden kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Jokainen julkisen palvelun organisaatio on osa laajempaa hallinnollista kokonaisuutta, jonka kehitys ja muutos määräytyvät valikoitumisprosessin kautta ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Eri maiden julkishallinnon toiminnasta saadut kokemukset osoittavat selkeästi, että nimenomaan toimintaympäristön ulkoiset muutokset, kuten poliittiset, taloudelliset ja teknologiset kehityskulut, muodostavat keskeisen uudistuksia ohjaavan voiman näissä organisaatioissa (Bashtannyki ja muut, 2024, s. 5).

Julkishallinnon monikerroksinen, monimuotoinen ja kompleksinen rakenne luo otollisen maaperän niin kutsutuille pirullisille ongelmille, jotka ovat vaikeasti ennakoitavia, monitulkintaisia ja pirstaleisia. Tällaisia ongelmia ei voida tehokkaasti ratkaista perinteisillä toimintatavoilla tai johtamismalleilla (Palomäki, 2020, s. 7). Muutosjohtamisen on kuitenkin todettu olevan keskeinen edellytys julkisten organisaatioiden sopeutumiskyvylle ja reagointivalmiudelle yhteiskunnallisiin muutoksiin, koska julkiset organisaatiot ovat lähtökohtaisesti dynaamisia toimijoita, joita haastavat erityisesti monimutkainen organisaatiokulttuuri, byrokraattiset rakenteet ja tiukka vastuullisuus (Abawari ja muut, 2024, s. 2). Bashtannykin ja muiden (2023, s. 2) artikkelissa esitetään, että julkisten organisaatioiden muutokset ovat luonteeltaan konservatiivisia, ja niiden uudistukset etenevät harkitusti rajatuissa puitteissa, ja valikoiva mekanismi kärsii kilpailun puutteesta, mikä estää koko järjestelmää omaksumasta ja vakiinnuttamasta tehokkaita toimintamalleja sekä käytäntöjä.

Digitalisaation edistäminen julkisessa hallinnossa on usein hidasta ja jäykkää, koska prosessimuutokset tapahtuvat lainsäädäntölähtöisesti ja hajautetusti. Tämä voi estää digitalisaatiolle olennaisen ketterän ja poikkihallinnollisen toiminnan kehittymisen. Nykyiset rakenteet eivät myöskään aina mahdollista sujuvaa yhteistyötä eri viranomaisten välillä tai yhteisten digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä (Palomäki, 2020, s. 4–5). Näin ollen julkishallinnon organisaatioiden toiminnan ja hallinnan on sopeuduttava muuttuvaan ja epävakaiseen toimintaympäristöön olemalla itsekin monimuotoisia, joustavia ja ajoittain jopa kompleksisia (Palomäki, 2020, s. 8).

3.3 Organisaatiokulttuuri muutosjohtamisen kontekstissa

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation jäsenten jakamaksi ajattelu-, uskomus- ja toimintatapojen kokonaisuudeksi, joka ohjaa yksilöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa laajasti organisaation toimintaan (Bhatia ja muut, 2024 s. 5). Johtajuuden tehokkuus on tiiviisti sidoksissa organisaatiokulttuuriin, joka on määritelty yhteiseksi arvoiksi, uskomuksiksi ja normeiksi, jotka ohjaavat organisaation käyttäytymistä.

Positiivinen organisaatiokulttuuri, joka perustuu luottamukseen, yhteistyöhön ja avoimeen viestintään, vahvistaa johtajuuden vaikuttavuutta ja parantaa organisaation suorituskykyä (Brandt & Molin, 2025, s. 10). Organisaatiokulttuurilla on yhteys muun muassa toimitusjohtajien vaihtuvuuteen, yrittäjyysorientoituneisuuteen, yrityksen suorituskykyyn sekä organisaation tehokkuuteen. On kuitenkin huomioitava, että kulttuurin vaikutukset voivat vaihdella kontekstin mukaan. Tästä syystä organisaatiokulttuurin syvällinen ymmärtäminen on keskeistä erityisesti johtajille ja ylimmälle johdolle, sillä kulttuuri vaikuttaa olennaisesti siihen, miten henkilöstö reagoi muuttuviin ja monimutkaisiin liiketoimintaympäristöihin (Bhatia ja muut, 2024 s. 5). Julkisissa organisaatioissa esiintyy usein johtamistaitojen puutetta, erityisesti muutosjohtamisen alueella (Brandt & Molin, 2025, s. 10).

Manzoorin ja muiden (2024, s. 8) artikkelissa painotetaan myös organisaatiokulttuurin merkitystä, sillä sen mukaan positiivisten kulttuuristen arvojen vahvistaminen voi auttaa organisaatioita selviämään muutoksen haasteista ja muutosjohtamisen kannalta tehokas viestintä on avainasemassa. Phillipsin ja Kleinin (2023, s. 8) artikkelissa analysoidut mallit ja viitekehykset korostivat, että muutosjohtajien tulisi keskittyä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Abu Orabin ja muiden (2024, s. 1) mukaan johtajuus on keskeinen tekijä organisaatiokulttuurin ja sen keskeisten arvojen muokkaamisessa, sillä johtajien toiminta ja päätökset vaikuttavat suoraan organisaation toimintatapoihin sekä työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Johtajat voivat vahvistaa organisaation eettistä perustaa ja edistää myönteistä työympäristöä toimimalla esikuvina sekä tekemällä päätöksiä, jotka heijastavat rehellisyyden, kunnioituksen ja yhteistyön periaatteita. Kun johtajat johdonmukaisesti noudattavat ja viestivät näitä arvoja, he luovat organisaatiokulttuurin, joka kannustaa eettiseen toimintaan, avoimeen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen työyhteisössä (Abu Orabi ja muut, 2024, s. 1). Abawarin ja muiden (2024, s. 13) analysoimien tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuurin ja muutosjohtamisen

välillä havaittiin tilastollisesti merkittävä myönteinen yhteys, mikä tarkoittaa, että organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli muutosten toteuttamisessa.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus muutoksen hyväksyntään, ja sen muokkaaminen voi estää työntekijöitä palaamasta aiempiin toimintamalleihin. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, miten kulttuurimuutosta tulisi toteuttaa. Osa tutkijoista korostaa muutosvastarinnan kohtaamista ja sen hallintaa, kun taas toiset painottavat aiemmin tehokkaiksi todettujen strategioiden hyödyntämistä uudistusten läpiviennissä. Onnistuneen kulttuurimuutoksen keskeisenä edellytyksenä pidetään johdon avointa tukea ja vahvaa sitoutumista muutoksen johtamiseen (Klein & Phillips, 2023, s. 8). Johtajien tulisi ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutus erilaisiin johtamistyyliin, jotta he voivat kehittää tehokkaita muutoksenhallintastrategioita. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen välinen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutosta johdetaan ja kuinka hyvin muutos otetaan vastaan organisaation eri tasoilla. Tämän ymmärryksen pohjalta johtajat voivat soveltaa tarkoituksenmukaisia johtamiskäytänteitä, jotka tukevat muutoksen onnistunutta toteutusta (Abawari ja muut, 2022, s. 6). Digitalisaation onnistuminen edellyttääkin erityisesti vahvaa strategista otetta ja organisaatiokulttuurin huomioimista. Digitaalisesti kypsissä organisaatioissa on johdonmukainen digistrategia, joka ohjaa digitalisaation integroimista organisaation prosesseihin ja toimintamalleihin (Palomäki, 2020, s. 3).

3.4 Muutosjohtamisen hyödyntäminen julkisissa organisaatioissa

Vaikka digitalisaatio nähdään keskeisenä osana julkishallinnon uudistumista, sen käytännön toteutus on usein monivaiheista ja haastavaa. Viimeaikainen keskustelu on kyseenalaistanut, onko kyseessä todellinen rakenteellinen murros vai pikemminkin asteittainen teknologinen kehitys. Tämä herättää tarpeen arvioida, kuinka perusteellisesti julkisen hallinnon toimintatavat ovat oikeastaan muuttuneet vastaamaan digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia (Palomäki, 2020, s. 6). Nykyisessä, jatkuvasti kehittyvässä teknologisessa ympäristössä päätöksentekijöiden on

omaksuttava joustava johtajuus. Johtajien tulee olla valmiita kohtaamaan muutoksia ja olla avoimia uusille toimintatavoille. Sopeutuvat johtajat pystyvät tehokkaasti käsittelemään epävarmuuksia ja haasteita, mikä on ratkaisevan tärkeää monimutkaisten muutosprosessien ja digitaalisten transformaatioiden onnistuneessa toteuttamisessa (Merlano, 2024, s. 2). Julkiset organisaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja kohtaavat erityisiä haasteita, jotka liittyvät monimutkaiseen organisaatiokulttuuriin, byrokraattisiin rakenteisiin ja korkeaan vastuullisuuden tasoon (Abawari ja muut, 2024, s. 2).

Kehittyvissä maissa muutosten toteuttaminen julkisella sektorilla on usein erityisen haastavaa, sillä muutosjohtamisen käytännön toteutus saattaa poiketa merkittävästi teoreettisista malleista. Tämän lisäksi johtajuus ja tilannekohtaiset muutosmallit voidaan nähdä keskeisinä tekijöinä onnistuneessa muutoksen läpiviennissä myös monet muutoshankkeet epäonnistuvat puutteellisen toteutuksen vuoksi, kun taas onnistunut toteutus on yhteydessä organisaation suorituskyvyn parantumiseen (Abawari ja muut, 2024, s. 2). Dynaamisesti kyvykkäissä organisaatioissa johto ja esihenkilöt toimivat keskeisinä muutosagentteina, jotka edistävät osallistavaa, avointa ja kokeilevaa organisaatiokulttuuria, tällainen kulttuuri tukee organisaation kykyä toimia joustavasti ja reagoida tehokkaasti toimintaympäristön muutoksiin. Julkisen sektorin digitalisaatiokehitys edellyttää systemaattista panostusta muutosjohtamisen koulutukseen (Palomäki 2020, s. 3). Johtajien ja työntekijöiden valmiuksien kehittäminen on keskeistä digitaalisten muutosten hallinnassa, sillä se voi vähentää muutosvastarintaa ja tukea onnistunutta uudistumista. Tarvitaan koulutusohjelmia, jotka kattavat sekä tekniset taidot että keskeiset pehmeät taidot, kuten johtajuus, viestintä ja muutosjohtamisen periaatteet. Näiden osa-alueiden huomioiminen on olennaista, jotta organisaatiot voivat sopeutua muuttuviin vaatimuksiin ja hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet tehokkaasti (Brandt & Molin, 2025, s. 12).

Digitalisaation myötä uudet teknologiat ja toimintaympäristöjen muutokset ovat pakottaneet organisaatiot mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin, mikä on herättänyt sekä johtajien että tutkijoiden kiinnostuksen muutosten hallintaan. Tämän myötä on

syntynyt useita erilaisia, toisinaan keskenään ristiriitaisia muutosjohtamisen malleja ja teorioita. Kyseinen kehitys on vahvistanut muutosjohtamisen asemaa itsenäisenä, käytäntöön keskittyvänä tieteenalana. (Bashtannykin ja muut, 2024, s. 4). Julkisen sektorin organisaatioissa on kuitenkin havaittu merkittäviä puutteita muutosjohtamisen ymmärryksessä, mikä on ilmennyt muun muassa digitaalisten järjestelmien käyttöönoton viivästyksenä. Tutkimusten mukaan painopiste on useimmiten ollut teoreettisen prosessikehityksen ja sääntelykehysten korostamisessa, sen sijaan että olisi panostettu johtamisosaamisen kehittämiseen, jotka olisivat oleellisia muutosten onnistuneelle läpiviennille (Brandt & Molin, 2025, s. 7).

3.5 Transformationaalinen johtaminen muutosjohtamisen kontekstissa

Transformationalisella johtamisella viitataan johtamistyyliin, jossa johtaja inspiroi ja motivoi alaisiaan ylittämään tavanomaiset suorituskkytasonsa sekä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin yksilöllisten etujensa sijaan (Manzoor ja muut, 2024, s. 2). Myös Baggan ja muiden (2022, s. 2) mukaan transformationalisessa johtamisessa korostuu johtajan kyky innostaa ja sitouttaa alaisiaan yhteisiin tavoitteisiin sekä tukea heidän yksilöllistä kehittymistään. Tutkimuskirjallisuuden mukaan muutosjohtamisen hankkeet epäonnistuvat usein silloin, kun johtamisessa nojaututaan autoritääriiseen tyyliin.

Transformationaalinen johtamistapa perustuu visionäärisyyteen, työntekijöiden sitouttamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen, jonka pyrkimyksenä on edistää innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Lisäksi transformationaalinen johtaja asettaa organisaation edun etusijalle ja vahvistaa alaisistaan itseohjautuvia ja tavoitteisiin sitoutuneita toimijoita (Manzoor ja muut, 2024, s. 2). Transformationaalisen johtamisen on todettu rakentuvan neljän keskeisen ulottuvuuden varaan: ihannoitu vaikutus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi (Bagga ja muut, 2022, s. 2). Transformationaaliset johtajat vaikuttavat alaisiin vahvistamalla näiden kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja identiteetistä osana organisaatiota. Muutostilanteissa johtajan tehtävänä on edistää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä aktiivisen sisäisen viestinnän

avulla. Tämä luo avoimen keskustelun ilmapiirin, tukee tiedon jakamista ja yhteistyötä sekä edistää uusien ideoiden syntymistä (Bhatia ja muut, 2024, s. 9).

Ushaka Adienin ja muiden (2024, s. 5) artikkelissa korostetaan transformationaalisten johtajien roolia työntekijöiden innostamisessa, sitouttamisessa ja suunnan näyttämisessä kohti organisaation tavoitteiden ja strategisen vision toteutumista. Tällainen johtajuus edistää yksilötasolla myönteisiä seurauksia, kuten työtyytyväisyyden lisääntymistä, parempaa suoriutumista ja organisaation myönteistä kehitystä. Abawarin ja muiden (2024, s. 2) mukaan empiiriset tutkimukset korostavat sen sijaan transformationaalisen johtajuuden keskeistä roolia onnistuneessa organisaatiomuutoksen toteuttamisessa julkisen sektorin kontekstissa. Baggan ja muiden (2022, s. 9) artikkelista ilmenee tämänhetkisen tutkimuskirjallisuuden osoittavan, että transformationaalista johtamistyyliä tarvitaan digitaalisissa toimintaympäristöissä kasvavissa määrin.

Transformationaalisen johtajuuden on todettu vaikuttavan suoraan organisaatiomuutoksen edistämiseen (Bagga ja muut, 2022, s. 3). Transformationaalisen johtamistyylin ominaisuudet korostuvat erityisesti digitalisaation kontekstissa, koska transformationaaliset johtajat vaikuttavat merkittävästi ryhmän käyttäytymiseen ja vahvistavat yksilötason luovuutta. Erityisesti tilanteissa, joissa työ edellyttää uusien ideoiden kehittämistä, tällaiset johtajat kykenevät innostamaan alaisiaan ylittämään tavanomaiset suoritustasonsa ja tarttumaan haasteisiin, jotka vaativat luovuutta ja itsensä ylittämistä (Bhatia ja muut, 2024, s. 9). Baggan ja muiden (2022, s. 4) mukaan tutkimustulokset ovat johdonmukaisesti osoittaneet, että transformationaalisen johtajuuden ja muutosjohtamisen välillä on myönteinen yhteys, joten transformationaalinen johtajuuden on siis todettu edistävän organisaatiomuutosten tehokasta hallintaa. Transformationaalisen johtamistyylin seurauksena syntyy myönteisiä vaikutuksia yksilötasolla, kuten työntekijöiden tyytyväisyyden kasvua, suorituskyvyn parantumista ja positiivista muutosta organisaatiossa (Ushaka Adie ja

muut, 2024, s 5). Transformationaalinen johtajuus on myös nostettu esille etäjohtamisen kontekstissa myönteisesti (Celik ja muut, 2024, s. 3)

4 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa on pyritty tarkastelemaan, miten digitalisaatio vaikuttaa johtamisen käytäntöihin julkisessa hallinnossa ja mitä haasteita se tuo mukanaan. Tutkielmassa tarkasteltiin näitä kysymyksiä etä- ja muutosjohtamisen avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen väitteiden perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio on merkittävästi muuttanut julkisen hallinnon johtamisen käytäntöjä, erityisesti etäjohtamisen ja digitaalisten työkalujen käyttöönoton myötä. Julkisen sektorin monimutkainen sääntely ja korostunut vastuullisuus tekevät digitalisaatiosta haastavammin hallittavan verrattuna yksityissektoriin, mikä on osaltaan horjuttanut perinteisiä johtamismalleja ja valtarakenteita. Tämä tutkielma osoittaa, että digitalisaatio ei ole ainoastaan teknologinen muutos, vaan se on vaikuttanut merkittävästi myös johtamisen eri tyyliin ja rakenteisiin. Muutoksen myötä korostuvat erityisesti tarve uudistaa johtamiskäytäntöjä, kehittää vuorovaikutusta digitaalisissa ympäristöissä sekä vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia tukea henkilöstöä etätyössä ja muutostilanteissa. Näiden tekijöiden huomioiminen on keskeistä, jotta julkinen hallinto voi vastata digitalisaation tuomiin vaatimuksiin tehokkaasti ja kestävästi.

Digitalisaatio on kuitenkin mahdollistanut johtamisen kehittymisen, erityisesti tasapainon löytämisessä teknologian ja perinteisten hallintamallien välillä. Etäjohtaminen on tullut keskeiseksi käsitteeksi niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ja se on edellyttänyt uusien johtajuusmallien kehittämistä. Jatkuva digitaalinen muutos on saanut johtajat mukautumaan joustavasti ja yhdistämään perinteiset mallit ja digitaaliset ratkaisut tehokkaasti. Tunneäly on noussut tutkimuksessa keskeiseksi tekijäksi etäjohtamisessa. Johtajien kyky ymmärtää ja säädellä omia sekä toisten tunteita on tärkeämpää kuin koskaan, kun fyysinen vuorovaikutus jää vähäiseksi. Esihenkilöt, jotka hallitsevat tunneälykkään johtamisen periaatteet, voivat toimia tukipilareina digitaalisessa siirtymässä, madaltaen uuden teknologian käyttöönoton kynnyksiä luoden ilmapiirin, jossa digitalisaation potentiaalin hyödyntäminen on mahdollista. Etäjohtajuuden voidaan kokonaisuudessaan todeta muokkaamaan julkisen hallinnon

organisaatioiden valtarakenteita, jotta digitalisaation tuomat mahdollisuudet pystytään myös julkisissa organisaatioissa omaksuma tehokkaasti.

Etäjohtamisen lisäksi tutkielma keskittyi muutosjohtamisen teoreettiseen tarkasteluun ja muutosjohtamisen on todettu olevan keskeinen tekijä organisaatioiden sopeutumisessa digitalisaatioon, sillä sen avulla varmistetaan uusien digitaalisten työkalujen ja toimintamallien käyttöönotto. Digitalisaation tuomat haasteet, kuten muutosvastarinta ja julkisten organisaatioiden konservatiivisuus sekä kankeus, ovat kuitenkin hidastaneet muutosten toteutusta. Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää johtajien kykyä hallita muutoksia, tukea henkilöstöä ja luoda positiivinen organisaatiokulttuuri, joka edistää muutosten hyväksyntää. Erityisesti transformationaalinen johtaminen, joka keskittyy työntekijöiden sitouttamiseen ja innovaatioiden edistämiseen, on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi muutosprosessien hallinnassa. Näin ollen muutosjohtamisen voidaan todeta olevan keskeinen tekijä julkisten organisaatioiden menestyksessä digitalisaation aikakaudella, sillä se tukee organisaation ja yksilöiden kehitystä ja parantaa suorituskykyä.

Tutkielman merkittävin havainto on, että julkishallinnon digitalisaation onnistuminen julkisessa hallinnossa riippuu vähemmän teknologiasta ja enemmän johtajien kyvystä mukauttaa johtamiskäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria sekä sopeutua nopeasti muuttuviin ympäristöihin. Johtaminen on digitalisaation keskeinen mahdollistaja, mutta huonolla johtamisella se toimii enemmän muutoksen hidastajana. Julkisen hallinnon tulisi panostaa koulutusohjelmiin, jotka yhdistävät tunneälyn, digitaalisen viestinnän sekä muutosjohtamisen taidot. Koulutuksissa tulisi painottaa erityisesti psykologisen turvallisuuden rakentamista ja virtuaalitiimien monipuolista johtamista. Tämän tutkielman havaintojen perusteella nousee esiin useita jatkotutkimuksen kohteita. Yksi keskeinen tutkimuksen kohde olisi tutkia empiirisesti, miten julkishallinnon johtajat kokevat digitalisaation vaikutukset käytännössä ja millaisia taitoja he kokevat tarvitsevänsä. Lisäksi organisaatiokulttuurin ja transformationaalisen johtamisen

vuorovaikutus digitalisaation kontekstissa kaipaa syvällisempää tarkastelua eri hallinnon tasoilla.

Lähteet

- Barwari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abu Orabi, T., Almasarweh, M. S., Qteishat, M. K., Qudah, H. A., & AlQudah, M. Z. (2024). Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review. *Administrative Sciences*, 14(8), 171. <https://doi.org/10.3390/admsci14080171>
- Anwar, S. & Saraih, U.N. (2024). Digital leadership in the digital era of education: enhancing knowledge sharing and emotional intelligence. *International Journal of Educational Management*, Vol. 38 No. 6, pp. 1581-1611. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2023-0540>
- Artar, M. & Balcioglu, Y.S. (2025). The evolution of digital leadership: content and sentiment analysis of the New York Times coverage. *Curr Psychol* 43, 23953–23970 <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06149-4>
- Bagga, S.K., Gera, S. & Haque, S.N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, Volume 28, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>.
- Bartuseviciene, I., & Butkus, M. (2024). The effect of digital governance to stimulate the antifragile capabilities of public sector organizations. *Economics and Sociology*, 17(3), 41-61. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2024/17-3/3>
- Bashtannyk, O., Komarnytska, N., & Parubchak, R., Paterukha, H., Saevich & P. Voronina, Y. (2023). Change management and implementation of changes in the field of public administration. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 04, pp. 2207-2220. <http://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.29>
- Bauwens, R. & Cortellazzo, L. (2025). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review* Volume 35, Issue 1. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>

- Bhatia, R., Goel, K., Kumar, S., Raj, R., Salem. & Singh, E.P. (2024). The interplay of organisational culture, transformational leadership and organisation innovativeness: Evidence from India. *Asian Bus Manage* 23, 180–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00230-9>
- Diniz, D. M., Carvalho Neto, A. M., & Sant'Anna, A. S. (2024). Digital leadership: Much ado about nothing?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 21(3), e240035. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024240035>
- Ebojoh, S., & Högberg, K. (2024). Exploring Leadership in the Hybrid Workplace. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 17(4), pp. 16–41. <https://doi.org/10.3991/ijac.v17i4.50857>
- Endawoke, Y., Ferede, W.L. & Tessema, G. (2024). Change management through strategic leadership: the mediating effect of knowledge management in public organizations, Ethiopia. *Futur Bus J* 10, 93. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00363-z>
- Estifanos, A. B., Hussen, J. O., Jinga, A. A. & Negash, H. G. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Cogent Heliyon*, Volume 10, Issue 19,. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
- Gressgård, L.J. & Melberg, K (2023). Digitalization and changes to work organization and management in the Norwegian petroleum industry. *Cogn Tech Work* 25, 447–460 <https://doi.org/10.1007/s10111-023-00739-1>
- Lee, C-C., Yeh, W-C., Yu, Z. & Lin, X-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, Volume 9, Issue 8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Manzoor, K., Rasheed, S. & Siddiq, S. (2024). Transformational Leadership with Relation to Change Management: An Underlying Mechanism. *Abasyn Journal of Social Sciences* Vol (17), Issue (1), 2024. <https://doi.org/10.34091/AJSS.17.1.04>

- Molin, F., & Norrman Brandt, E. (2025). Navigating Change: Experiences of Digitalisation Projects Within the Swedish Transport Administration. *Administrative Sciences*, 15(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci15010018>
- Merlano, C. A. (2024). Digital Leadership and Transformation in Contemporary Times. *International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation (IJDSGBT)*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.4018/IJDSGBT.352047>
- Klein, J.D & Phillips, J. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends* 67, 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 173-187. <https://doi.org/10.37450/ht.100036>
- Ushaka Adie, B., Tate, M. & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: a scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29:1, 42-58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>
- Wonda, T. A. (2024). Does emotional intelligence have a contribution to employee performance enhancement? Empirical evidence from the public sectors. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415525>