



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Henri Luukka

Johtajuus digitaalisen transformaation kontekstissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Henri Luukka		
Tutkielman nimi:	Johtajuus digitaalisen transformaation kontekstissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Marko Kohtamäki		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	93

TIIVISTELMÄ:

Digitaalinen transformaatio on ajankohtainen ilmiö, jossa tekoäly, prosessien automaatio sekä muut innovatiiviset teknologiat muodostavat uudenlaista toimintalogiikkaa organisaatioihin. Tämän seurauksena esiintyy myös mahdollisuus työn korvattavuudelle teknologian avulla sekä tarvetta sopeutua uudensuuntaisiin toimintamalleihin. Loppupäässä digitaalinen transformaatio on kuitenkin syvälinen muutos, jolla kyetään tuottamaan lisäarvoa organisaation eri sidosryhmille. Tällöin organisaation johtajuudelta vaaditaan moniulotteista ymmärrystä sen suhteen, miten muutos vaikuttaa organisaation menestymiseen sekä sen henkilöstöön.

Tutkimuksessa selvitettiin, että millainen johtajuus koetaan tärkeänä digitaalisen transformaation yhteydessä. Tarkoituksena oli kokonaisvaltaisen johtajuustoiminnan tarkastelu, kun organisaatioissa käsitellään digitaalista transformaatiota toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen teoria pohjautuu digitaalisen transformaation ja siihen sidoksissa olevien tutkimusten kokonaisuuteen sekä Robert Housen polku-tavoiteteorian mukaisesti johtamistyyliin yhdessä muun johtajuuden teorian kanssa.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimussuuntauksen mukaisena fenomenologisena tutkimuksena, mikä mahdollisti esihenkilöroolissa toimivien kokemusmaailman tarkastelun liittyen digitaaliseen transformatioon. Menetelmällä kyettiin onnistuneesti selvittämään tärkeäksi koetun johtajuuden toimintatapoja ja johtamistyyliä. Tutkimuksen aineisto kerättiin siten, että toteutettiin seitsemän teemahaastattelua esihenkilöroolissa toimivien kanssa.

Tutkimus osoitti, että polku-tavoiteteoriaan perustuvan tukevan sekä osallistavan johtajuuden toimintamallit ovat oleellinen osa esihenkilötyötä digitaalisen transformaation yhteydessä. Tällaisella johtajuudella koetaan, että voidaan mahdollistaa organisaation menestyminen, kun huomioidaan myös organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Tällöin digitaalisen transformaation vaikutukset organisaatioon ja sen henkilöstöön on tärkeä huomioida johtajuudessa hyvin kokonaisvaltaisesti. Tärkeäksi koetussa johtajuudessa koetaan myös, että organisaation tavoitteellinen toiminta on oleellista digitaalisen transformaation yhteydessä, sillä tällöin voidaan aidosti edistää merkityksellistä ja hyödyllistä muutosta. Kuitenkin myös tällöin korostuu henkilöstön positiivisen suhtautumisen merkitys ja sen vahvistaminen, sillä tämän nähdään olevan oleellinen tekijä sen suhteen, että organisaatioissa kyetään aidosti saavuttamaan digitaalisen transformaation mukainen onnistunut lopputulos.

AVAINSANAT: Digitaalinen transformaatio, johtajuus, muutoksen johtaminen, polku-tavoiteteoria

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheenvalinnan tausta	6
1.2	Tutkimuksen rajaus	7
1.3	Tutkimuskysymykset	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Kirjallisuuskatsaus	13
2.1	Digitaalinen transformaatio ja sen vaikutukset	13
2.1.1	Epävarmuustekijät muutoksen yhteydessä	14
2.1.2	Sitoutumisen eri ulottuvuudet	18
2.1.3	Organisaation menestys teknologian avulla	22
2.2	Johtajuuden merkitys organisaatiolle	27
2.2.1	Johtajuus organisaatiossa	28
2.2.2	Johtajuuden keinot muutoksen yhteydessä	31
2.2.3	Polku-tavoiteteorian mukainen johtajuus	34
2.3	Teoreettisen viitekehyksen mukaisen mallin kuvaus	39
3	Tutkimuksen metodologia	42
3.1	Fenomenologinen tutkimus	42
3.2	Aineistonkeruu	43
3.3	Analysointimenetelmä	46
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
4	Tutkimuksen tulokset	51
4.1	Innostava johtajuus muutoksen mahdollistajana	52
4.1.1	Henkilöstön monipuolinen huomioiminen	52
4.1.2	Ymmärrys ja sisäinen motivaatio	56
4.1.3	Yhteisöllisen työkuulttuurin rakentaminen muutoksen tueksi	60
4.2	Merkityksellisen muutoksen edistäminen johtajuudella	64
4.2.1	Tarpeiden merkitys muutoksen yhteydessä	64
4.2.2	Suunnan osoittaminen muutoksen edistämiseksi	67

4.2.3	Organisaation menestymisen edellytykset	70
4.3	Digitaalisen transformaation johtajuusmalli	73
5	Johtopäätökset ja keskustelu	76
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	76
5.2	Käytännön johtopäätökset	81
5.3	Tutkimuksen rajoitteet	82
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	82
	Lähteet	83
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelukutsu	91
	Liite 2. Tutkimuksen taustatiedot haastattelukutsun liitteenä	92
	Liite 3. Teemahaastattelun runko	93

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen fokus digitaalisen transformaation tutkimuskentässä.	7
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.	12
Kuvio 3. Digitaalisen transformaation mukaiset vaikutukset.	17
Kuvio 4. Johtajuuden merkitys henkilöstön työhön sitoutumisessa (mukaillen Shuck & Herd, 2012, s. 172).	20
Kuvio 5. Muutokseen sitoutuminen (mukaillen Mahendrati & Mangundayja, 2019, s. 56; Nordin, 2012, s. 243-244).	22
Kuvio 6. Teknologisen kyvykkyyden merkitys organisaation suoriutumisessa (Peppard & Ward, 2004, s. 187).	24
Kuvio 7. Polku-tavoiteteorian tekijät (mukaillen Northouse, 2022, s. 134-139).	36
Kuvio 8. Malli johtajuuden toimintatapojen kuvaamiselle.	41
Kuvio 9. Tutkimuksen tulosten kokoavat kategoriat sekä alemman tason kategoriat.	51
Kuvio 10. Johtajuuden toimintatavat digitaalisen transformaation kontekstissa.	74

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto aikaisista johtajuusteorioista (mukaillen Benmira & Agboola, 2021, s. 4).	29
Taulukko 2. Asioiden johtamisen ja ihmisläheisen johtajuuden vertailu (Kotter, 1990, s. 6).	30
Taulukko 3. Eri motivaatioteorioiden painopisteet (mukaillen Hakonen & Nylander, 2015, s. 112-113).	34
Taulukko 4. Polku-tavoiteteorian mukaiset johtamistyylit (mukaillen Northouse, 2022, s. 140; House, 1996, s. 338-340).	39
Taulukko 5. Yhteenveto haastateltavista.	45
Taulukko 6. Henkilöstön monipuolinen huomioiminen.	47
Taulukko 7. Yhteisöllisen työkuulttuurin rakentaminen.	48

1 Johdanto

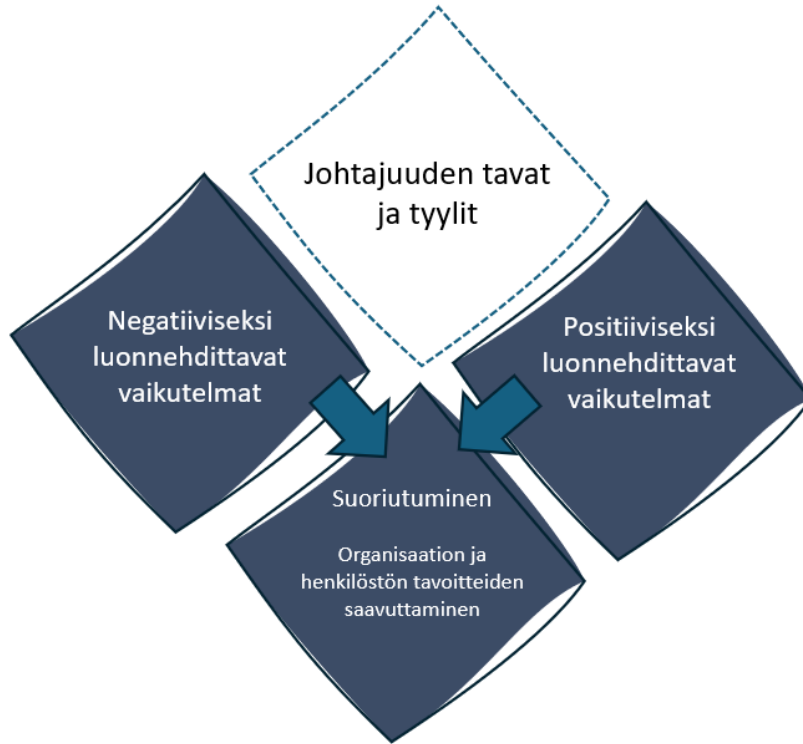
1.1 Aiheenvalinnan tausta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen johtajuus koetaan esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna tärkeäksi, jotta organisaation sekä myös henkilöstön tavoitteet voidaan digitaalisen transformaation yhteydessä saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Olosuhteiden huomioiminen johtajuuden tarkastelussa on myös tutkimuksen keskiössä, sillä johtajien voidaan nähdä tarvitsevan kykyä sopeuttaa toimintaansa suhteessa työhön vaikuttavaan toimintaympäristöön sekä siellä toimivan henkilöstön ominaisuuksiin ja tarpeisiin (House, 1996, s. 325-328). Tähän perustuen tutkimuksessa halutaan lopulta saada havaintoja, miten johtajuuden tavat sekä näiden pohjalta havaitut johtamistyyliä näyttävät muuttavassa digitaalisen transformaation kontekstissa.

Hanelt ja muut (2021, s. 1164-1165, 1185-1186) osoittavat, että digitaalinen transformatio on ajankohtainen aihealue liiketoiminnan kehittämisessä, kuten myös akateemisessa tutkimuksessa. He perustelevat myös, että digitaalisen transformaation yhteydessä on oleellista huomioida johtajuuden kyvykkyys siten, että se vastaa muuttuvan toimintaympäristön tuomia tarpeita organisaation toiminnan kehittämisessä. Tällöin tutkimus koskee ilmiötä, jonka voidaankin nähdä vaikuttavan kasvavassa määrin erityyppisiin ja kokosiin organisaatioihin.

Mielenkiintoista on myös, että tarkastelussa olevat aikaisemmat tutkimukset kuvaavat toisistaan poikkeaviakin tuloksia teknologioiden vaikutuksista organisaatioon ja sen henkilöstöön, sillä organisaation jäsenillä on luonnostaan erilaiset valmiudet sopeutua muutokseen. Muutoksen edistämiseen ja siihen sopeutumiseen liittyen Philip (2021, s. 114, 124-125) nostaa esille, että digitaalisen transformaation tutkimuksessa on tärkeää, että tarkasteltaisiin, millaista johtajuus on digitaalisen transformaation yhteydessä. Näin ollen tutkimuksella pyritäänkin löytämään tietoa juuri johtajuuden tapoihin ja johtamistyyliin keskittyvään ulottuvuuteen digitaalisen transformaation käsittelyn yhteydessä.

Kuviossa 1 havainnollistetaan tämän tutkimuksen fokusta digitaalisen transformaation tutkimuskentässä.



Kuvio 1. Tutkimuksen fokus digitaalisen transformaation tutkimuskentässä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Martin G. Evansin vuonna 1970 esittämään teoriaan pohjautuvan, Robert Housen vuonna 1971 sekä tästä myöhemmin edelleen kehitetyn polku-tavoiteteorian mukaisesti organisaatioiden toimintaan vaikuttavat olosuhteet asettavat johtajuuden tilanteeseen, jossa voidaan hyödyntää tietyn tyyppistä, kyseiseen tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämän yhteydessä tietyn tyyppisellä johtamistyyllillä motivoidaan ja selkeytetään organisaation työntekijöille, miten tavoitteet saavutetaan, jolloin muodostuu myös tyytyväisyyttä, koska huomioidaan myös henkilöstön tarpeet. (Northouse, 2022, s. 132-133.) Tällaisen tilannesidonnaisuusnäkökulman

huomioiminen tutkimuksen rajauksessa on oleellista, koska tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella digitaalisen transformaation mukaista muutosta ja pyrkiä havaitsemaan johtajuutta sen yhteydessä, kun digitaalinen transformaatio vaikuttaa organisaatioon ja sen henkilöstöön. Northouse (2022, s. 133-135) osoittaa myös, että polku-tavoiteteoria sisältää erinäisiä kontingenssitekijöitä, jotka korostavat tilannesidonnaisuuden merkitystä. Polku-tavoiteteorian kontingenssitekijöiden pääkategoriat ovat henkilöstön ominaisuudet sekä erinäiset työhön vaikuttavat ympäristötekijät, joiden pohjalta tilannesidonnaisuuden sisäistäminen on tärkeä ulottuvuus mahdollisimman tehokkaan johtamistyylin valikoitumisessa.

Tilannesidonnaisuuteen rinnastaen digitaalinen transformaatio tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että uudenlaisten teknologioiden hyödyntämisen myötä voidaan muokata olemassa olevaa liiketoimintamallia ja organisaatiossa olevia toimintatapoja, joilla kytetään parhaimmassa tapauksessa tuottamaan lisäarvoa asiakkaille (Ruiz-Real ja muut, 2021, s. 100). Tutkimuksen yhteydessä käytettävänä käsitteenä digitaalinen transformaatio sisältää esimerkiksi tekoälyn, esineiden internetin sekä näiden lisäksi myös ohjelmistorobotiikan, jota käytetään usein tehostamaan digitaalisen transformaation edistämistä. Tällöin ohjelmistorobotiikka yhdessä muiden digitaalisen transformaation mukaisten teknologioiden kanssa muokkaa organisaation toimintalogiikkaa hyvinkin perustavanlaatuisesti kohti uudenlaista arvonluontia. (Guenzi & Habel, 2020, s. 63, 69; Kretschmer & Khashabi, 2020, s. 86-87.)

Tässä suhteessa digitaalinen transformaatio näyttäytyy sellaisena tilannetekijänä, joka rajaa tutkimuksen asetelmaa niin, että halutaan huomioida teknologian tuomat muutokset työn toteuttamiseen, jolloin johtajuuden yhteydessä tulisi huomioida henkilöstön ja organisaation kokonaisvaltaiset tarpeet sekä selkeyttää, miten tavoitteet saavutetaan. Näin ollen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti on oleellista huomioida digitaalinen transformaatio siten, että se voi tuottaa laajemman muutoksen organisaation toimintalogiikassa, jolloin sen yhteydessä voi tapahtua yllättäviä vaatimuksia nykyiseen totuttuun tapaan toteuttaa liiketoimintaa. Muutoksia voi lopulta tapahtua esimerkiksi siinä, miten

työtehtäviä toteutetaan, joka voi aiheuttaa henkilöstössä negatiivisiakin tunteita. Tästä syystä muutokset ja niiden tuomat uudet mahdollisuudet sekä haasteet koskevat luonnollisesti myös organisaation henkilöstöä siten, että heidän valmiutensa, kyvykkyytensä sekä myös odotukset tulisi huomioida, kun muutosta halutaan edistää mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkimuksessa johtajuuden tarkastelu kohdistetaan sellaisiin toimintaympäristöihin, joissa on kokemusta ja näkemystä digitaalisesta transformaatiosta, jotta lisäarvoa pystytään tuottamaan sen sidosryhmille. Tämän yhteydessä tutkimuksen rajaus koskee myös strategisen ajattelun ulottuvuutta siten, että johtajuutta käsitellään sellaisten edustajien kanssa, joilla on selkeä ymmärrys teknologisen muutoksen merkityksestä osana organisaation toiminnan kehittämisessä.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskiössä on selvittää, minkälainen johtajuus koetaan tärkeäksi digitaalisen transformaation kontekstissa, jotta organisaatiota ja sen henkilöstöä koskevat kokonaisvaltaiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämän pohjalta voidaan tarkastella, millaiset tavat sekä näiden pohjalta havaitut polku-tavoiteteorian johtamistyyli näyttävät. Tutkimukseen kuuluu oleellisena tekijänä, että miten nämä havainnot suhteutuvat aiemmissä tutkimuksissa osoitettuihin löydöksiin muutosten vaikutuksista työn epävarmuustekijöihin, muutokseen sitoutumiseen sekä organisaation menestykseen.

Aiemmat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että tietoisuus organisaatioon tulevista digitaalisen transformaation mukaisista teknologioista sekä niiden vaikutuksista voivat aiheuttaa organisaatioon sitoutumisen heikkenemistä, työtyytyväisyyden alenemista sekä myös epävarmuuden tunnetta omasta työstä (Brougham & Haar, 2018, s. 239, 248; Lingmont & Alexiou, 2020, s. 9). Toisaalta digitaalisen transformaation kirjallisuus osoittaa myös sen, että teknologian tuomat mahdollisuudet voivat edistää henkilöstön sekä

organisaation mahdollisuuksia liiketoiminnan tehokkuuden paranemisen myötä (Kretschmer & Khashabi, 2020, s. 86-87).

Tutkimuksellinen teoriakatsaus digitaalisen transformaation osalta pohjautuu vahvasti ihmislähtöiseen näkökulmaan, jossa tarkastellaan henkilöstön suhtautumista ja sen seurauksia sitoutumiseen sekä lopulta myös työssä suoriutumiseen. Tähän perustuen on myös huomattu, että henkilöstön suhtautuminen on hyvin moniulotteista, sillä toisille haasteelliseksi koetut tilanteet muodostavat motivaatiota suoriutua tehokkaammin, kun taas toisia tällainen tilanne lannistaa, jolloin sitoutuminen ja suoriutumistaso heikkenee.

Onkin siis tärkeää, että esihenkilötyötä tekevien näkökulmasta tarkastellaan sitä, miten digitaalisen transformaation mukaisten teknologioiden käyttöönoton tuomaa muutosta voidaan hyödyntää tehokkaasti johtajuuden keinoilla. Tällä tavalla voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten johtajuus tällä hetkellä näyttäytyy organisaatiossa, kun tarkastellaan digitaalisen transformaation mukaisten teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia huomioiden samalla sekä henkilöstön suhtautuminen että organisaation ja sen henkilöstön tavoitteet.

Tutkimuksessa halutaan näin ollen lopulta saada löydöksiä siihen, miten tärkeäksi koetut johtajuuden toimintatavat sekä näiden pohjalta ilmenevät johtamisen tyylit näyttäytyvät sellaisissa organisaatioissa, joissa jo edistetään muutosta sekä myös sellaisissa, joissa ei vielä olla digitaalisen transformaation suhteen niin aktiivisia. Tämän asetelman nähdään muodostavan aineistonkeruulle myös pohjan, jolla voidaan saada mahdollisimman monipuolista tietoa tärkeäksi koetusta johtajuudesta esihenkilötyötä tekevien näkökulmasta katsottuna. Tähän lähtökohtaan pohjautuen alla oleva toimii pääasiallisena tutkimuskysymyksenä:

- Minkälainen johtajuus koetaan digitaalisen transformaation yhteydessä organisaation sekä henkilöstön tavoitteiden edistämisen kannalta tärkeäksi?

Jotta tärkeäksi koettua johtajuutta voidaan tarkastella sekä lopulta yhdistää erilaisiin polku-tavoiteteorian mukaisiin johtamistyyliin, muodostetaan seuraavat tarkentavat alakysymykset, jotka myös ohjaavat tutkimuksen toteuttamista:

- Mitkä esihenkilötyön eri toimintatavat korostuvat?
- Millaiset eri johtamistyyli erottuvat tutkittavassa kontekstissa?

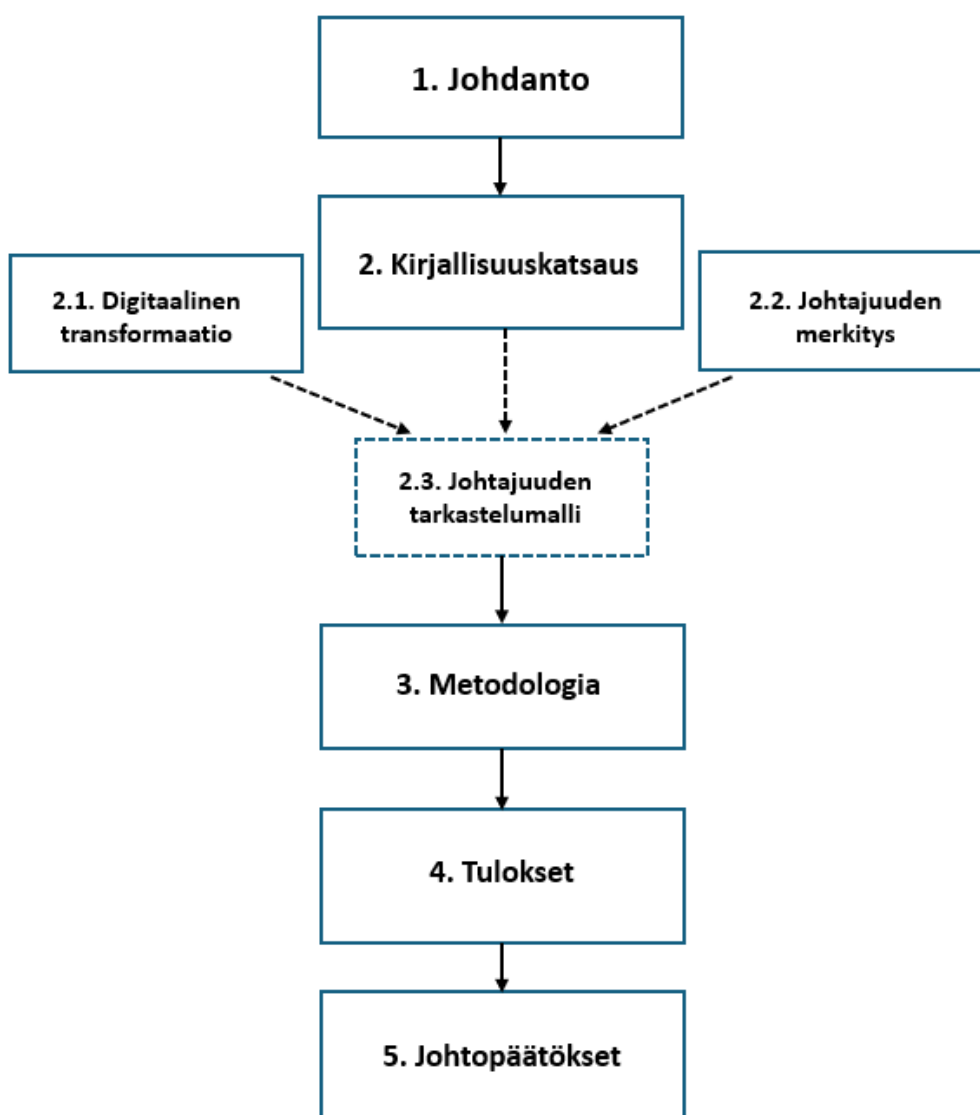
1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, joissa johdantoluvun jälkeen käsitellään ensin kirjallisuuskatsauksen muodossa aiheen kannalta relevantteja aiempia tutkimuksia sekä muuta teoriaa. Digitaaliseen transformaatioon keskittyvän ja sen tuomiin vaikutuksiin pohjautuvien tutkimusten ohella kirjallisuuskatsauksessa käsitellään teoriaa siten, että käydään läpi johtajuuden ja johtamisen eri ulottuvuuksia sekä näiden merkitystä organisaatioille. Tämän yhteydessä tehdään katsaus myös johtajuuteen muutoksen yhteydessä, jolloin saadaan muodostettua kuvaus johtajuuden merkityksestä, kun organisaatiot pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa muutoksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen teoriaosuus päätetään polku-tavoiteteorian kuvaamiseen, jossa tehdään katsaus eri johtamistyyliille. Näin ollen johtajuuden teoria sekä erityisesti Robert Housen polku-tavoiteteoria ja digitaalisen transformaation aikaisempi tutkimus toimivat perustana teoreettiselle viitekehyselle. Viitekehysenä esitetään myös tutkimusta varten kehitetty johtajuuden tarkastelumalli, jonka avulla voidaan kuvata havaintojen pohjalta johtajuutta digitaalisen transformaation kontekstissa.

Kolmas luku kattaa tutkimuksen metodologian, jossa osoitetaan fenomenologisen tutkimuksen soveltuvuus tutkimuksen tavoitteisiin, kuvataan aineistonkeruu sekä toteutettu analysointimenetelmä. Lopuksi luvussa tehdään katsaus tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset keskittyen siihen, miten tärkeäksi koettu johtajuus näyttäytyy digitaalisen transformaation kontekstissa. Luvun

lopussa muodostetaan yhteenveto löydöksistä perustuen teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettuun johtajuuden havainnointimalliin.

Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset, jonka yhteydessä peilataan empiirisen tutkimuksen löydöksiä aikaisempiin tutkimuksiin ja muuhun teoriaan. Tässä yhteydessä myös tarkastellaan, miten polku-tavoiteteorian mukaiset johtamistyyli näyttävät. Viimeisessä luvussa esitetään myös käytännön johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen rajoitteet. Kuviossa 2 havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään ensin digitaalista transformaatiota ja sen vaikutuksia organisaatioon sekä sen henkilöstöön huomioiden myös johtajuuden merkitys muutoksen yhteydessä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan syvällisemmin johtajuutta organisaation toiminnassa siten, että kuvataan johtajuuden eri ulottuvuuksia. Lopuksi kuvataan polku-tavoiteteorian mukainen johtajuus sekä esitetään teoreettisen viitekehyyksen mukainen malli tutkimuksen aikana havaittavien johtajuuden toimintatapojen kuvaamiselle.

2.1 Digitaalinen transformaatio ja sen vaikutukset

Uudet teknologiat muovaavat organisaatioiden toimintalogiikkaa vahvasti siihen suuntaan, että kyetään tehostamaan ja muokkaamaan prosesseja sekä loppupäässä myös yrityksen liiketoimintamallia. Osana digitaalista transformaatiota voidaan tarkastella käynnissä olevaa murrosta, jossa rutiininomaiset työtehtävät voivat tulla tietyissä määrin korvatuksi siten, että teknologia hoitaa näitä ihmisten tekemiä työtehtäviä. Teknologia muodostaa kuitenkin runsaasti uusia mahdollisuuksia, jolloin sillä on myös tärkeä rooli uudenaikaisen tuottavuuden sekä tehokkuuden muodostamisessa. (Brougham & Haar, 2018, s. 239-241; Gentili ja muut, 2020, s. 167-168.)

Digitaalisen transformaation yhteydessä johtajuuden merkitys korostuu erityisesti siinä, että huomioidaan monipuolisesti niin organisaation pitkän tähtäimen tavoitteet kuin myös henkilöstön suhtautuminen ja heidän tarpeensa. Ilman riittävän syvällistä ymmärrystä muutoksen vaikutuksista organisaatioon ja sen henkilöstöön, muutoksen onnistunut läpivieminen vaikeutuu. Tässä yhteydessä johtajuuden keinot, jotka perustuvat erityisesti henkilöstön tarpeiden sekä organisaation tavoitteiden huomioiviin periaatteisiin voidaan nähdä olevan avainasemassa. (Tagscherer & Carbon, 2023, s. 2-3, 10-12.)

Digitaalisen transformaation mukaisessa teknologisessa kontekstissa erityisesti henkilöstön huomioivan ja yhteiseen toimintaan tähtäävien johtamistyylien merkitys voidaan nähdä sellaisina, että ne tuottavat hyötyjä. Näiden korostuminen perustuu ajatukseen, että niillä huomioidaan henkilöstön kohtaamat haasteet, mutta ymmärretään myös digitaalisen transformaation mahdollisuudet ja millaisia toimintatapoja muutoksen edistäminen vaatii. Tällöin erityisesti osallistavan ja tukevan johtajuuden merkitys näyttäytyy siten, että luodaan yhteiseen tekemiseen perustuvaa toimintakulttuuria, jossa uskalletaan myös innovoida sekä tuoda esille kehittämiseen liittyviä muita tarpeita. (Tagscherer & Carbon, 2023, s. 9-10; Sheng & Saide, 2024, s. 14-15.)

2.1.1 Epävarmuustekijät muutoksen yhteydessä

Lingmont ja Alexiou (2020, s. 6) kuvaavat digitaalisen transformaation mukaisten teknologioiden seurauksia siten, että ne voivat aiheuttaa sen henkilöstössä tunnetta työn epävarmuudesta. Tässä yhteydessä erityisesti henkilöstön korkeampi ymmärryksen taso digitaalisen transformaation mukaisista teknologioista kuvataan niin, että se aiheuttaa omaan työhön liittyvää epävarmuutta, kun ymmärretään, että uudet teknologiat voivat tulla aktiiviseksi osaksi organisaation toimintaa, jolloin niillä voidaan toteuttaa myös työntekijöiden työtehtäviä. Tämä epävarmuuden tunne omasta työstä voi muodostaa myös muita negatiivisia seurauksia, sillä kuten Chirumbolo ja Hellgren (2003, s. 224) perustelevat, niin tunne työn epävarmuudesta voi ohjata henkilöiden ajatuksia siihen suuntaan, että muodostuu organisaatioon sitoutumisen heikkenemistä, työn mielekkyyden alenemista ja loppupäässä myös muita negatiiviseksi luokiteltavia vaikutelmia.

Myös Brougham ja Haar (2018, s. 247-248) arvioivat työn epävarmuuden seurauksena aiheutuvia negatiivisia seurauksia siten, että työn epävarmuus johtaa työuran mielekkyyden alenemiseen, kyynisyyteen sekä jopa masennukseen. Erityisesti henkilöstön työn korvattavuuteen perustuvan teknologian vaikutukset nähdään sellaisena voimana, jonka seurauksena muodostuu kokonaisvaltaisia negatiiviseksi koettuja tuntemuksia, mikäli yksilöllä on korkeampi ymmärrys näistä teknologioista ja mahdollisista seurauksista

organisaation toimintaan sekä työn toteuttamiseen. Korkeampi ymmärrys uusien teknologioiden vaikutuksista sekä teknologioiden läsnäolo yrityksessä voivatkin muodostaa organisaatioon sitoutumisen heikkenemisen ja uratytyväisyyden alenemisen lisäksi stressiä sekä todellisia aikomuksia siirtyä muihin tehtäviin. (Brougham & Haar, 2018, s. 239, 247-249; Malik ja muut, 2022, s. 345-346.)

Aiemmin esitetyillä vaikutelmilla voidaan nähdä olevan myös loppupäässä seurauksia organisaation kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen, sillä epävarmuustekijät voivat heikentää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Epävarmuustekijät voivat muodostaa tietyllä tasolla esteen sille, että voidaan saavuttaa organisaation tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti, koska erityisesti epävarmuus omasta työstä voi vaikuttaa negatiivisesti työssä suoriutumiseen. Tähän vaikuttaa erityisesti se, että mikäli organisaatiossa on saman aikaisesti heikolla tasolla oleva oikeudenmukaisuus, niin työn epävarmuudella on heikentävä vaikutus työhön sitoutumiseen sekä suoriutumiseen. (Wang ja muut, 2015, s. 1249-1256.) Tämän lisäksi työn epävarmuus vaikuttaa hyvinvoinnin alenemiseen sekä haluan antaa kaikkensa työnsä ja ryhmänsä eteen, kun henkilö kokee identiteettinsä vakaassa työssä käyvänä uhatuksi (Selenko ja muut, 2017, s. 870).

Tärkeä huomio aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin myös, että työn epävarmuudella ei aina ole välttämättä yhteyttä henkilöstön työssä suoriutumisen heikkenemiselle, sillä se voi myös toimia motivoivana tekijänä. Tässä yhteydessä työntekijät voivat pyrkiä vakuuttamaan työnantajansa, koska haluavat säilyttää asemansa, jolloin suoriutuminen paranee. Tähän liittyen uhkaavalta tuntuvaan tilanteeseen sopeutuessa työntekijöiden strategiat voivat osoittautua sellaisiksi, että ne tehostavat työssä suoriutumista, koska on korkeampi motivaatio säilyttää oma asema työelämässä. (Probst ja muut, 2020, s. 308, 317; Koen ja muut, 2020, s. 297-298.)

Kuitenkin kuten aiemminkin esitetty, niin osana epävarmuustekijöitä henkilöstön sitoutuminen voi heikentyä, joka voi vaikuttaa loppupäässä organisaation kykyyn suoriutua tavoitteistaan mahdollisimman tehokkaasti. Motyka (2018, s. 227-228) osoittaa, että

esimerkiksi työn imuna koetulla työhön sitoutumisella on merkittävä vaikutus loppupäässä työssä suoriutumiseen sen useilla eri tasoilla, joilla on vaikutusta myös organisaation menestymiseen. Kahn (1990, s. 694) kuvaa myös, että työntekijöiden henkilökohtaisena koettu työhön sitoutuminen merkitsee sitä, että muodostuu sellaista toimintaa, jossa työntekijät paneutuvat fyysisesti, kognitiivisesti sekä emotionaalisesti työhönsä. Tämän lisäksi työntekijöille muodostuu positiiviseksi koettua kokemusta työhön sitoutumisen yhteydessä siten, että se stimuloi heidän innokkuuttaan, energiaansa ja aktiivisuuttaan (Macey & Schneider, 2008, s. 5-6).

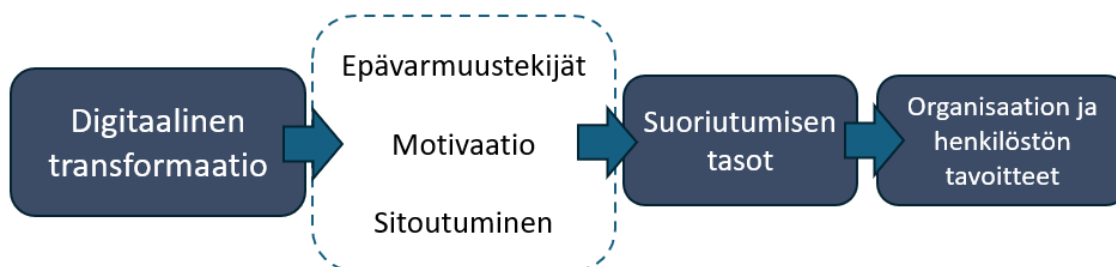
Työntekijöiden työhön sitoutumisen seurauksena muodostuvaa työssä suoriutumista Motyka (2018, s. 238-239) perusteleekin myös niin, että suoriutumisen tasot voivat näytettyä monipuolisesti yksilön suoriutumisessa hänelle kuuluissa tehtävissä kuin myös siinä, että yrityksen kokonaisvaltainen taloudellinen menestyminen paranee. Työntekijöiden työhön sitoutumisen merkitys korostuu siten, että digitaalisen transformaation yhteydessä esitetään, että korkeampi työntekijöiden työhön sitoutuminen vaikuttaa myös loppupäässä organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti, jolloin myös organisaation tavoitteita voidaan saavuttaa tehokkaammin (Nadeem ja muut, 2024, s. 2-6).

Korkeampi työntekijöiden työhön sitoutuminen muodostaa parhaimmillaan myös kokonaisvaltaisempaa kontekstista riippumatonta sitoutumista organisaatioon, jolloin voidaan ajatella, että tällöin tähdätään myös organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Kim ja muut, 2017, s. 365-367). Meyer ja muut (2002, s. 21-22) kuvaavatkin organisaatioon sitoutumisen merkitystä siten, että se on *”emotionaalista sidettä, identifioitumista organisaatioon ja osallistumista sen toimintaan, tiedostamista organisaatiosta poistumisen tuottamasta haitasta sekä myös velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa.”*

Kuitenkin koska digitaalisen transformaation vaikutukset voivat johtaa tunteeseen työn epävarmuudesta ja loppupäässä organisaatioon sitoutumisen heikkenemiseen, voidaan ajatella, että johtajuudella on tärkeä rooli muutoksen edistämässä. Johtajuudella voidaan pureutua tietoisesti sellaisiin toimintatapoihin, joilla voidaan edistää

kokonaisvaltaisesti toimintaa, jossa muutostilanne voidaan kääntää voimavaraksi. Tähän pohjautuen Dong ja muut (2009, s. 68) mainitsevatkin, että erityisesti teknologisten muutosten yhteydessä työn pysyvyyteen ja henkilöstön tarpeisiin tulisi johtajuuden tasolta osoittaa riittävää kommunikointia ja huomiointia. Heidän mukaansa johtajuuden omistautuminen henkilöstön tukemiseksi luo myös kokonaisvaltaisesti positiivisempaa suhtautumista ja asennoitumista muutoksiin.

Lingmont ja Alexiou (2020, s. 6, 8) kuvaavat myös, että tunnetta työn epävarmuudesta voitaisiin laskea organisaatioissa vahvistamalla kulttuuria, jossa huomioidaan riittävä lupaus uudelleen kouluttamisesta. Samainen tutkimus toisaalta osoittaa, että tämä ei kuitenkaan suoranaisesti heikennä merkittävästi digitaalisen transformaation mukaisten teknologioiden tuomaa epävarmuutta, mikäli ymmärrys henkilöstöllä on näiden teknologioiden todellisesta merkityksestä jo valmiiksi korkea. Digitaalisen transformaation kontekstissa voidaan kuitenkin johtajuuden avulla edistää muutoksen läpiviemistä siten, että voidaan muodostaa organisaatioon toimenpiteitä, joilla huomioidaan henkilöstön kokemat moniulotteiset vaikutukset osana organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Tähän perustuen myös epävarmuustekijöiden, kuten muutoksen tuoman stressin huomioiminen johtajuuden tasolla voi edistää digitaalista transformaatiota henkilöstön näkökulmasta katsottuna positiivisesti. Tämä edistää myös sitä, että kyetään saavuttamaan organisaation tavoitteet tehokkaasti. (Nadeem ja muut, 2024, s. 8.) Kuviossa 3 havainnollistetaan digitaalisen transformaation vaikutuksia.



Kuvio 3. Digitaalisen transformaation mukaiset vaikutukset.

2.1.2 Sitoutumisen eri ulottuvuudet

Digitaalisen transformaation aiheuttamat muutokset ja sen tuomat moniulotteiset vaikutukset voivat epävarmuustekijöiden lisäksi näyttäytyä kuitenkin myös siten, että teknologiat ja näiden avulla kehitetyt uudet toimintamallit koetaan positiivisessa valossa. Tähän liittyen Nadeem ja muut (2024, s. 7) osoittavat, että digitaalinen transformatio edistää joustavuutta työelämään sekä vähentää fyysisten työtehtävien tekemistä, joka helpottaa työtä sekä tekee työn tekemisestä miellyttävämpää. Havaintojen pohjalla on ajatus, että kun teknologioiden todelliset hyödyt ymmärretään työn toteuttamisen kehittämässä, niin muodostuu positiivista suhtautumista teknologioiden tuomiin mahdollisuuksiin.

Työelämän kehitystä koskien digitaalisten ratkaisujen tuomat mahdollisuudet ovat myös korostuneet erityisesti vuonna 2019 käynnistyneen ja sen jälkeen maailmaa useamman vuoden ravistelleen COVID-19-pandemian myötä. Pandemia toi todellisen tarpeen myös organisaatioiden toimintamallien kehittämälle, kun heräsi välttämätön tarve hyödyntää entistä enemmän digitaalisia ratkaisuja. Pandemian yhteydessä vaadittiinkin, että yllättävässä tilanteessa sekä toimintaympäristössä kyettiin siirtymään uudenlaiseen tapaan tarjota ja hyödyntää palveluita sekä ratkaisuja. Tällöin muodostui perusta sille, että palveluita tuli kasvavassa määrin tarjota sekä pystyä hyödyntämään pelkkien digitaalisten vaihtoehtojen välityksellä. Samassa yhteydessä osoitetaan, että mikäli muutos digitaaliseen vaihtoehtoon on koettu positiivisena, niin sen hyödyntämistä on jatkettu myös COVID-19-pandemian jälkeisenä aikana. (Polyakova ja muut, 2024, s. 6-8; Zahra, 2021, s. 4.)

Aiemmin osoitettuun liittyen myös johtamistyylien tarkastelu on nähty COVID-19-pandemian aiheuttamassa muutostilanteessa siten, että merkityksellinen johtajuus voi näyttäytyä monella eri tavalla. Tämä luo pohjan sille, että yllättävissä muutostilanteissa erilaisilla johtamistyyliillä voidaan edistää suoriutumista, jolloin ei välttämättä ole olemassa ainoastaan yhtä toimivaa tapaa. (Saleem ja muut, 2020, s. 7-10.) COVID-19-pandemian tapauksessa digitaaliseen transformatioonkin vahvasti sidoksissa olevan

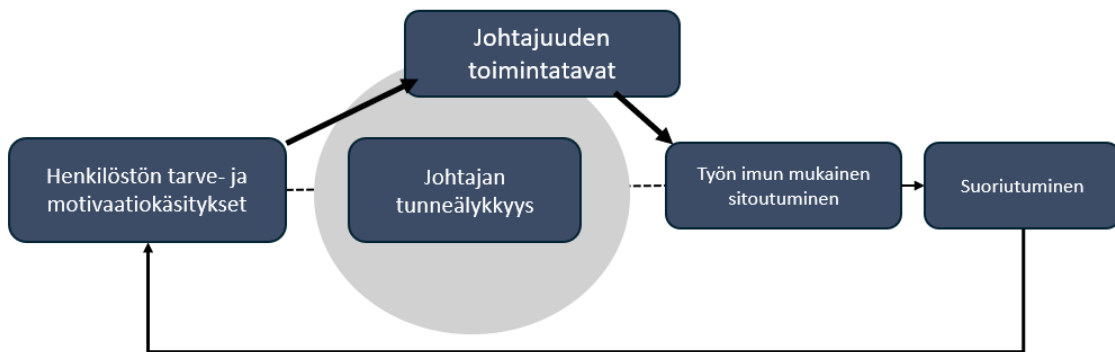
hybridityöskentelyn tarve on ollut keskiössä, mikä on muuttanut perustavanlaatuisesti työn tekemisen sekä arvonluonnin logiikkaa. Tällainen asetelma on vaatinut myös johtajuudelta monipuolista kykyä muovautua tilanteeseen huomioiden muutoksen tuomat vaatimukset niin toimintaympäristön kuin myös siellä toimivan henkilöstönkin osalta. (Philip, 2021, s. 123.)

Työyhteisön jäsenten tyytyväisyys teknologisiin muutoksiin sekä tämän yhteydessä organisaation tavoitteisiin sitoutuminen ovatkin kriittisiä tekijöitä, jotta muutokset saadaan pysyviksi ratkaisuuksi osana organisaation toimintaa (Nadeem ja muut, 2024, s. 1, 7-8). Tähän perustuen organisaatioiden toimintaa koskevassa muutoksessa henkilöstö tulisi saada kokemaan muutos positiivisessa valossa. Tämä mahdollistaa sen, että yksilöiden toiminta muovautuu tukemaan organisaation mukaisia tavoitteita, koska ollaan aidosti muutoksen edistämisen takana ja uskotaan, että sen onnistunut läpivieminen on tärkeää. (Lines, 2005, s. 19.)

Näin ollen, jotta organisaatioiden henkilöstö saadaan kokemaan muutokset positiivisessa valossa, on tärkeää edistää sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat myös kokonaisvaltaista positiivista suhtautumista työhön sitoutumiseen ja lopulta myös itse muutokseen. Tähän perustuen oikeanlaisten henkilöstön huomioivien toimintaperiaatteiden hyödyntäminen mahdollistaisikin positiivista suhtautumista ja muutosvalmiutta myös uudentilaisille teknologioille ja toimintamalleille. Johtajuuden merkitystä tuleekin korostaa erityisesti tämän osalta, sillä johtajuudella tulisi pyrkiä edistämään toimintakulttuuria, jossa vahvistetaan henkilöstön tarpeiden huomiointia, jatkuvan oppimisen sekä avoimen kommunikaation periaatteita uuteen sopeutumisessa. (Philip, 2021, s. 123-125; Berges & Kon, 2019, s. 212-214.)

Shuck ja Herd (2012, s. 166, 172) perustelevat lisäksi, että erityisesti riittävän vahva tunneäly johtajan toimintaan vaikuttavana tekijänä mahdollistaa sen, että tiedostetaan siellä olevien henkilöiden kokonaisvaltaiset tarpeet ja käsitykset työssä suoriutumisen tuomista hyödyistä, kuten myös niistä tekijöistä, jotka motivoivat heitä. Samassa

osoitetaan, että kun johtajuuden yhteydessä ymmärretään, mitkä ovat henkilöstön tarpeet ja mitkä ovat motivaatioon vaikuttavat tekijät, niin voi mahdollistua myös riittävää työhön sitoutumista. Tämän lisäksi huomioidaan, että sen myötä kyetään saavuttamaan tehokasta suoriutumista tukien organisaationkin tavoitteita. Kuviossa 4 hahmotetaan sitä, kuinka johtajuuden toimintatavat linkittyvät henkilöstön työhön sitoutumiseen sekä tätä myötä suoriutumiseen ja lopulta jälleen heidän tarve- ja motivaatiokäsitysten muodostumiseen.



Kuvio 4. Johtajuuden merkitys henkilöstön työhön sitoutumisessa (mukaillen Shuck & Herd, 2012, s. 172).

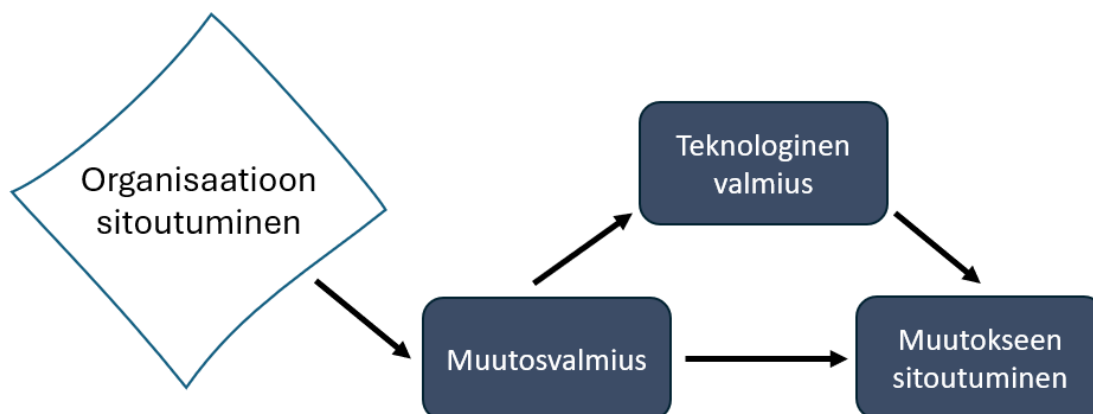
Kuten aiemmassa luvussa 2.1.1. huomioitu, niin työhön sitoutuminen voi edistää myös kokonaisvaltaista organisaatioon sitoutumista, johon sisältyy positiivinen asennoituminen organisaation asettamiin tavoitteisiin ja niiden tukemiseen. Tällä voidaan nähdä olevan vaikutus myös tavoitteellisten muutosten läpiviemiseen, koska työntekijät pyrkivät positiivisilla asenteillaan, organisaatioon identifioitumisellaan sekä myös velvollisuuden tunteellaan saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet (Kim ja muut, 2017, s. 365-366; Porter ja muut, 1974, s. 604; Allen & Meyer, 1990, s. 1-4; Meyer ja muut, 2002, s. 21-22).

Nordin (2012, s. 243-244) osoittaa myös, että organisaatioon sitoutuminen tukee positiivisesti lopulta organisaation valmiutta vastaanottaa muutoksia. Muutosvalmius onkin oleellinen tekijä sen suhteen, että organisaatiossa pyritään myös aidosti edistämään muutosta huomioiden organisaation tavoitteet, koska työyhteisön henkilöt ovat valmiita hyväksymään muutoksen (Holt ja muut, 2007, s. 235). Rafferty ja muut (2013, s. 113)

kuvaavat myös, että muutosvalmius tarkoittaa sitä, että muutoksen sisältämät vaikutukset tunnetaan ja ymmärretään syvällisesti, joka edistää muutoksen omaksumista. Samassa osoitetaan, että muodostuu positiivista suhtautumista ja asennoitumista, jolloin myös organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa, koska henkilöstöllä on aito halu edistää muutosta, jolloin muodostuu myös parempaa suoriutumista.

Alas (2004, s. 115-116) perustelee tähän liittyen, että yrityksessä on tärkeää pyrkiä edistämään oikeanlaisia toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan onnistunut muutos. Samassa tutkimuksessa korostetaan erityisesti osallistavan johtajuuden sekä sellaisten johtamismenetelmien hyödyntämistä, jotka mahdollistavat uuden oppimisen. Tällöin työntekijöiden suhtautuminen muutokseen huomioidaan riittävän hyvin ja luodaan pohja muutosvalmiudelle sekä lopulta muutokseen sitoutumiselle, jolloin muutokset saadaan onnistuneesti vietyä maaliin. Herscovitch ja Meyer (2002, s. 475) perustelevatkin osuvasti organisaatioissa toteutuvaa muutokseen sitoutumista siten, että se on *”mielentila, joka sitoo yksilön toimimaan tarpeelliseksi koetulla tavalla, jotta muutosaloite saadaan onnistuneesti implementoitua.”*

Osana yksilöiden muutosvalmiutta ja sen yhteydessä muodostuvaa muutokseen sitoutumista on nostettu esille myös käsite teknologinen valmius, joka tarkoittaa sitä valmiuden tasoa, joka yksilöillä on omaksua uusia teknologioita osaksi omaa ja organisaation toimintaa. Erityisesti korkeampi teknologinen valmius merkitsee henkilöstön positiivista suhtautumista teknologioiden vaikutukseen, jolloin onnistunut käyttöönotto on mahdollistuu. Teknologinen valmius sisältää siis periaatteen, että henkilöstöllä on monitasoiset ja toisistaan eroavat valmiudet omaksua ja suhtautua uusiin teknologioihin, jolloin korkeampi teknologinen valmius voisi parantaa myös digitaalisen transformaation mukaisen teknologioiden tuomien muutosten edistämistä. (Mahendrati & Mangundjaya, 2019, s. 53.) Kuviossa 5 havainnollistetaan muutokseen sitoutumisen muodostumista huomioiden sekä organisaatioon sitoutumisen vaikutus että henkilöstön teknologisen valmiuden merkitys.



Kuvio 5. Muutokseen sitoutuminen (mukaillen Mahendrati & Mangundayja, 2019, s. 56; Nordin, 2012, s. 243-244).

2.1.3 Organisaation menestys teknologian avulla

Digitaalinen transformaatio luo pohjan sille, että organisaatio voi kehittää omia toimintamallejaan tukemaan kilpailuedun saavuttamista. Kilpailuedun saavuttaminen digitaalisten ratkaisujen avulla voi vaikuttaa organisaation tehokkuuden vahvistamiseen, kustannusten alentamiseen sekä kykyyn uusien asiakkaiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi digitaalinen transformaatio voi edistää laaja-alaisesti toiminnan kehittämistä, sillä se mahdollistaa teknologian integroimisen osaksi liiketoimintaprosesseja tehostamaan niiden toteuttamista. Tällä mahdollistetaan suora vaikutus tehokkuuden sekä myös kustannusten alenemiselle. (Kotarba, 2017, s. 128; Guenzi & Habel, 2020, s. 58, 63.)

Näin ollen teknologinen muutos organisaatiossa mahdollistaa sen, että voidaan suoraviivaistaa organisaation toteutuvia liiketoimintaprosesseja sekä muodostaa uudenlaisia keinoja toteuttaa liiketoimintaa tekoälyn ja muiden innovatiivisten teknologioiden avulla (Van Alstyne & Parker, 2021). Teknologinen muutos organisaatiossa mahdollistaakin parhaimmillaan siis moninaisia hyötyjä, joista yhtenä tärkeimpänä voidaan loppupäässä osoittaa olevan se, että teknologia edistää mahdollisuutta luoda uudenlaista arvoa, kun keskitytään hyödyntämään digitaalisia resursseja oikeanlaisiin asioihin. Oleellinen huomio tässä on se, että yrityksessä tulee kyetä löytämään oikeat tekijät, joihin digitaalisen

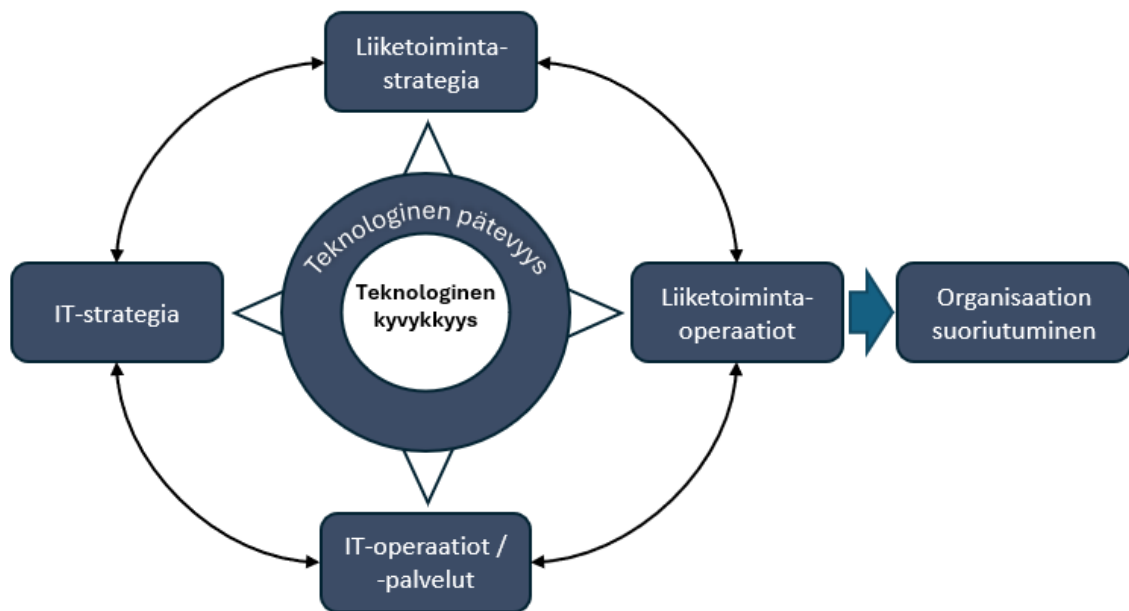
transformaation mukaisia muutoksia kohdennetaan. Mikäli kehitystä fokusoidaan sellaisiin asioihin, joihin digitaalinen ratkaisu tuo tehokkuutta, mutta ratkaisu, kuten automatisoitava liiketoimintaprosessi on alkujaan heikolla pohjalla, muodostetaan loppupäässä vain tehokkaampi tapa toteuttaa huonoksi todettua ratkaisua. (Markus, 2004, s. 12.)

Strategisen ajattelumallin merkitys korostuu siten, että tulee ymmärtää teknologian todelliset hyödyt ja kokonaisvaltaiset vaikutukset organisaatiolle. Organisaatio voi esimerkiksi asettaa strategiseksi tavoitteekseen liiketoiminnan kasvun sekä kustannusten alenemisen, mihin teknologia voi oikein hyödynnettynä tuoda todellista hyötyä. (Coltman ja muut, 2011, s. 217.) Osana organisaation toimintaa, strategisten valmiuksien kehittäminen siten, että strategia voidaan muodostaa ja lopulta edistää osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, nähdään olevan myös yksi esihenkilötyötä tekevien keskeisiä tehtäviä. Tähän perustuen organisaatioissa voi usein olla joko esihenkilötyötä tekevien puolelta selvä visio, miten toimintaa on hyvä kehittää tai strategia muodostuu organisaatioissa sen toimijoiden tekemien ratkaisujen seurauksena. Tällöin johtajat ovat tärkeässä roolissa sen suhteen, että strategia rakentuu heidän visioonsa pohjautuen. Toisaalta organisaation toimintamalleja voidaan myös kehittää tukemaan organisaation tavoitteita siten, että strategia rakentuu siellä olevien toimijoiden toimesta. (Mintzberg & Waters, 1985.)

Teknologiat huomioivan strategian integroiminen osaksi liiketoimintastrategiaa onkin muovautuvassa liike-elämässä nykyaikana oleellinen osa kilpailuedun mahdollistamista (Bharadwaj ja muut, 2013, s. 472). Kun kyetään muodostamaan strategia, joka huomioi organisaation liiketoimintastrategian, teknologian merkityksen sekä siihen liittyvän pätevyyden, mahdollistuu myös teknologinen kyvykkyys organisaatioon. Tällöin organisaatioissa kyetään tiedostamaan, että mikä teknologinen ratkaisu todellisuudessa mahdollistaa kilpailuedun edistämisen ja miten teknologia otetaan käyttöön onnistuneesti. Mikäli siis organisaatioissa on riittävästi teknologista pätevyyttä, jota hyödynnetään oikein organisaatioon tuotavan teknologian käyttöönotossa, luodaan perusta teknologiselle

kyvykkyydelle, jolloin voidaan saavuttaa myös tehokasta suoriutumista. (Peppard & Ward, 2004, s. 184-188.)

Kuten luvussa 2.1.2 osoitettiin, niin henkilöstön sitoutuminen on oleellinen osa onnistuneen muutoksen edistämistä sen suhteen, että organisaatiossa saavutetaan muutoksen mahdollistamat tavoitteet ja hyödyt. Tähän myös Coltman ja muut (2011, s. 208) osoittavat, että henkilöstön pätevyyteen liittyvän osaamisen hyödyntäminen on merkittävä tekijä siinä, että voidaan saavuttaa onnistunut muutos teknologisessa kontekstissa. Näin ollen myös Peppard ja Ward (2004, s. 183-184) kuvaavatkin osuvasti organisaatiossa olevan teknologisen pätevyyden merkitystä teknologian hyödyntämisessä. Kuviossa 6 havainnollistetaan organisaatiossa olevan teknologisen pätevyyden sekä kyvykkyyden yhteyttä sen strategiseen ajatteluun ja loppupäässä suoriutumiseen.



Kuvio 6. Teknologisen kyvykkyyden merkitys organisaation suoriutumisessa (Peppard & Ward, 2004, s. 187).

Digitaalinen transformaation edistäminen organisaatiossa tulee osana sen strategista toimintaa tiedostaa sellaiseksi, että se on vaativa prosessi, jossa tulee kyetä ymmärtämään teknologian merkitys hyvinkin syvällisesti. Tässä yhteydessä erityisesti strategisen

ajattelun tulee pureutua siihen, miten arvoa voidaan tuottaa ja mitkä tekijät vaikuttavat arvonluontiin sekä lopulta myös arvon saantiin. Tämä merkitsee sitä, että organisaation tulee kyetä ymmärtämään esimerkiksi sen nykyistä liiketoimintamalliaan sekä sitä, miten digitaaliset teknologiat voivat edistää uudenlaisen liiketoimintamallin kehittämistä osaksi uudenlaista arvonluontia. Tällöin muodostetaan myös pohja organisaation innovatiiviselle liiketoimintalähtöiselle ajattelulle, jossa tulee kyetä tiedostamaan uudenlaisia mahdollisuuksia, joita voidaan myös tuoda osaksi organisaation nykyisen liiketoimintamallin ansaintalogiikkaa. Tällöin voidaankin siis esimerkiksi lisätä uusia tulon lähteen tasoja nykyiseen ansaintalogiikkaan, kun hyödynnetään teknologisia innovatiivisia ratkaisuja. (Bharadwaj ja muut, 2013, s. 477-479.)

Näin ollen, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa, niin osana digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa voidaankin mainita yhteiseen kehittämiseen perustuvan toiminnan sekä innovatiivisen toimintakulttuurin edistämisen olevan tärkeää. Tämä mahdollistaa sen, että pyritään edistämään organisaation tavoitteita ja tehokkuutta pyrkien arvonluontiin, jossa mahdollisuuksien mukaan uusien teknologioiden integrointi osaksi työyhteisön toimintaa on keskiössä. Tällöin voidaan myös valikoida onnistuneesti sellaisia kehittämiskohteita, joiden todella uskotaan tuottavan kokonaisvaltaisesti lisäarvoa organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Yhteisen kehittämisen ja innovatiivisen toimintakulttuurin yhdistäminen nähdäänkin siten, että se tuottaa aitoa menestystä digitaalisen transformaation mukaisessa toimintaympäristössä. (McCarthy ja muut, 2023, s. 3-4; Tagscherer & Carbon, 2023, s. 9-10.)

Tagscherer ja Carbon (2023, s. 8) perustelevat lisäksi, että innovatiivisen toiminnan merkitys korostuu siten, että se mahdollistaa uudenlaisten liiketoimintamallien havaitsemisen ja kehittämisen organisaatioon. Tällä luodaan samalla perusta uusien digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiselle siten, että sillä pyritään aidosti asiakaslähtöiseen hyötyyn. Tässä yhteydessä johtajuuden merkitys korostuu siinä näkökulmasta tarkasteltuna, että johtajuudella on tärkeää pyrkiä edistämään aitoa innovatiivisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen perustuvaa toimintakulttuuria digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseksi.

Innovatiivisuuteen perustuvan toimintakulttuurin nähdään olevan myös sellaista, että se edistää henkilöstön positiivista asennoitumista sekä lopulta myös sitoutumista organisaatioon. Näin ollen johtajuuden merkitys korostuu myös siinä, että innovatiivisen toimintakulttuurin rakentamisella mahdollistetaan myös henkilöstön positiivisen asennoitumisen kehittymistä sekä loppupäässä parempaa sitoutumista (Demircioglu, 2023, 143-145, 149). Anderson ja muut (2014, s. 1298, 1309) osoittavat myös, että innovatiivisen toimintakulttuurin edistämisen taustalla tulee olla riittävän osaavaa johtajuutta, jotta uusien toimintamallien mukaiset hyödyt saadaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä. Lisäksi he jatkavat myös, että yhteiseen kehittämiseen perustuva innovatiivinen toimintakulttuuri on erityisen tärkeää, koska *”organisaatiot ovat väistämättä siirtyneet enemmän tiimipohjaisiin rakenteisiin ja ovat usein riippuvaisia ryhmistä, jotka kehittävät ja toteuttavat innovatiivisia ratkaisuja, vaikka idea olisi alun perin yhden henkilön keksimä.”*

Parhaimmillaan digitaalinen transformaatio voikin siis tuottaa organisaatiolle tehokkuutta, kustannusten alenemista sekä myös uudenlaisen ansaintalogiikan muodostumista. Tällöin luodaan pohjaa myös uudenlaiselle liiketoimintamallille, jossa digitaaliset ratkaisut tuottavat uudenlaista arvoa asiakkaille sekä tämän myötä edistävät organisaation taloudellista menestymistä. Näin ollen uudenlaiseen liiketoimintamalliin tähtäävä muutos tuottaa myös teknologioiden avulla organisaatiolle kilpailuetua. Digitaalisen transformaation yhteydessä korostuukin se huomio, että uudenlaisten teknologioiden käyttöönottoa tulisi hyödyntää mahdollisimman aktiivisesti, sillä teknologian tullessa osaksi organisaation toimintaa, mahdollistuu lopulta myös kilpailuedun paraneminen. (Shehadeh ja muut, 2023, s. 4, 14-16.)

Digitaalisen transformaation yhteydessä onkin tärkeää painottaa sitä, että organisaation kohtaamat muutokset tulisi sopeuttaa siihen, että pyritään aidosti edistämään sellaisen toimintamallin muodostumista, jossa luodaan parannusta myös kilpailuedun edistämiseksi. Tässä yhteydessä organisaation kohtaamien haasteiden huomiointi digitaalisen transformaation yhteydessä sekä henkilöstön aito sitouttaminen muutokseen ovat

keskiössä, ja johtajuustoiminnan fokuksessa tulisikin olla organisaation tehokas sopeuttaminen sekä aktiivinen digitaalisen transformaation edistäminen. Tällöin digitaalinen transformaatio on kokonaisvaltainen organisaation toimintaa muovaava ilmiö, jolla voidaan edistää syvällisesti organisaation toimintalogiikkaa ja lopulta parantaa organisaation menestymistä suhteessa sen kilpailijoihin. (Ellström ja muut, 2022, s. 273-275.)

Ellström ja muut (2022, s. 282-283) jatkavat myös, että organisaation tulisi pyrkiä dynaamisten kyvykkyyksien mukaiseen muutokseen siten, että organisaatiossa huomioidaan myös digitaalisen transformaation tuomia haasteita. Samassa korostetaan sitä, että organisaatiot kohtaavat haasteita erityisesti sen kyvyssä havaita digitaalisen transformaation mukaisia mahdollisuuksia sekä tarttua niihin siten, että toimintaa muovataan lopulta pysyvästi tukemaan organisaation tavoitteita digitaalisten teknologioiden avulla. Kuten jo aiemmin tässä luvussa osoitettiin, niin teknologisiin muutoksiin reagoimiseen liittyen Peppard ja Ward (2004, s. 183-184) kuvaavat teknologisen kyvykkyyden merkitystä organisaation menestyksen edistämiseksi. Tämä havainto korostaa myös sitä, että johtajuudella tulisikin pyrkiä voittamaan teknologian tuomat haasteet, jotta voidaan vahvistaa organisaation kyvykkyyksiä edistää muutosta. Tällöin rakennetaan pohjaa organisaation strategialle, jossa johtajuuden merkitys näyttäytyy siten, että sillä huomioidaan digitaalisen transformaation kokonaisvaltaiset haasteet sekä vaikutukset. Tällöin voidaan aidosti edistää sellaista toimintaa, jossa kilpailuedun saavuttaminen digitaalisen transformaation avulla on mahdollista. (Ellström ja muut, 2022, s. 282.)

2.2 Johtajuuden merkitys organisaatiolle

Organisaation tavoitteiden saavuttaminen vaatii henkilöstöä inspiroivaa sekä motivoivaa toimintaa, jonka edistämiseksi esihenkilöroolissa toimivien yksilöiden nähdään olevan avainasemassa. Tällöin organisaatiossa toteutuvalla johtajuudella määritellään henkilöstölle suunta sekä puitteet, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Syvimmillään organisaatioissa toteutuva johtajuus on kuitenkin hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Johtajuudella pystytään vaikuttamaan henkilöstön positiiviseen suhtautumiseen

sekä motivointiin, jolloin johtajuutta toteuttavilta yksilöiltä vaaditaan kuitenkin myös taitoja edistää omaa uskottavuuttaan suhteessa näihin tavoitteisiin. Kyseessä on näin ollen myös vahvasti psykologinen ilmiö, joka luo pohjan sille, että tietyillä yksilöillä on vahvat valmiudet toimia ryhmänsä edustajina sekä ohjaajina. (Haslam, 2004, s. 40, 45-47; Gillespie & Mann, 2004, s. 601-603.)

2.2.1 Johtajuus organisaatiossa

Näkökulma johtamisen toimintaan on kehittynyt vuosien saatossa suurmiesajattelusta ja siihen sidoksissa olevasta piirreteoriasta nykyajan modernimpiin johtajuusteorioihin. Tässä yhteydessä nykyaikainen ajatusmalli yksilöiden kyvystä saada aikaan tuloksia johtajuudella perustuu entistä enemmän ihmisläheiseen tapaan edistää organisaation sekä siellä työskentelevien mahdollisuuksia. Kuitenkin 1800-luvulta ammentaneen suurmiesajattelun sekä siihen perustuvan piirreteorian mukaan soveltuminen johtajaksi perustuu vahvasti synnynnäisiin ominaisuuksiin, jolloin vain tiettyjen piirteiden omaavat soveltuvat aidosti johtamaan muita ihmisiä. Teoriat ovat kuitenkin kehittyneet tästä dynaamisemmaksi kokonaisuudeksi, jossa on huomioitu ajan saatossa myös käyttäytymisteoreettiseen viitekehykseen pohjautuen johtajuuden käyttäytymistä sekä johtajuuden soveltuvuutta ympäristöönsä tilannesidonaisuuteen perustuvien teorioiden mukaisesti. Näiden perusteena onkin ajatus, että tehokkaaksi johtajaksi voidaan oppia. Tämän lisäksi johtajuudessa on myös kysymys vuorovaikutuksesta sekä oikeanlaisista käyttäytymismalleista, joita voi muovata tilanteen vaatiessa. (Benmira & Agboola, 2021, s. 4-5; Organ, 1994, s. 1.)

Johtajuuteen perustuva kokonaisuus käsittää nykyaikana useita teoreettisia lähestymistapoja eri johtamistyyleistä johtaja-alaisuhdeteoriaan (ks. Bass ja muut, 2003; Dansereau ja muut, 1975), mutta tarkastellessa modernin johtajuuden viitekehystä, on hyvä huomioida myös vaikutteet niin piirreteoriasta, käyttäytymisteoriasta kuin tilannesidonaisuuteen perustuvista teorioistakin. Tähän perustuen Robbins ja Judge (2015, s. 220-221) mainitsevatkin, että yksilöillä voi olla tiettyjä synnynnäisiä ominaisuuksia tai nämä

voidaan oppia, mitkä saavat heidät esimerkiksi näyttäytymään karismaattisena johtajana. Dynaamisen liike-elämän vuoksi organisaatioiden johtamistoiminnassa kuitenkin vaaditaan monipuolista kykyä sopeutua henkilöstön tarpeisiin, kuten myös sitä, että kyetään sitouttamaan henkilöstöä edistämään onnistuneesti organisaation tavoitteita. Tästä syystä erinäisiä tilannesidonnaisuuteen perustuvia teorioita voidaankin tarkastella tehokkaan johtajuuden arvioinnissa nykypäivänä, koska eri tilanteisiin soveltuu erityyppinen johtajuus. (Robbins & Judge, 2015, s. 215-220.) Taulukossa 1 kuvataan aikaisia johtajuusteorioita.

Taulukko 1. Yhteenveto aikaisista johtajuusteorioista (mukaillen Benmira & Agboola, 2021, s. 4).

Aikakausi	Ajanjakso	Teoria	Teorian kuvaus
Piirre	1840 1930- 1940	Suurmies Piirre	Johtajuus perustuu synnynnäisiin ominaisuuksiin. Tehokkaaseen johtajuuteen liittyvien piirteiden ja ominaisuuksien tunnistaminen.
Käyttäytyminen	1940- 1950	Käyttäytymismallit	Fokus johtajien toimintatavoissa sekä taidoissa.
Tilannesidonnaisuus	1960	Kontingenssi ja tilannesidonnainen	Fokus johtajien kyvyssä sopeuttaa tyyliä ympäristöolosuhteisiin.

Nykyisin ihmisläheisempää johtajuutta voidaan rinnastaa englanninkieliseen käsitteeseen *leadership*, joka pohjautuu vahvemmin henkilöstön tarpeet huomioivaan sekä inspiroiviin toimintatapoihin ja taitoihin. Enemmän asioihin paneutuva johtaminen taas voidaan tunnistaa käsitteestä *management*, jossa fokus on enemmän organisoinnissa sekä usein myös vahvemmassa organisaation kontrolloinnissa. Ihmisläheiseen toimintaan pureutuva johtajuus voikin tuottaa innovatiivista ja tehokasta suoriutumista muutoksen yhteydessä, kun taas pelkästään asioihin paneutuva johtaminen voi aiheuttaa haasteita organisaation toimintaa koskevien muutoksen edistämisessä. Organisaatiossa tulisi kuitenkin hyödyntää sekä asioiden johtamista kuin myös ihmisläheisempään johtajuuteen perustuvia toimintamalleja, jotta saavutetaan organisaation tavoitteet

tehokkaasti. (Kotter, 1990, s. 1-8.) Taulukossa 2 havainnollistetaan asioiden johtamiseen ja ihmisläheisempään johtajuuteen perustuvia toimintamalleja sekä näiden eroja.

Taulukko 2. Asioiden johtamisen ja ihmisläheisen johtajuuden vertailu (Kotter, 1990, s. 6).

	Asioiden johtaminen	Ihmisläheinen johtajuus
Agendan luominen	Suunnittelu ja budjetointi: määrittään yksityiskohtaiset vaiheet ja aikarajat tulosten saavuttamiseksi, jonka ohella kohdennetaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.	Suunnan osoittaminen: vision kehittämisen usein pitkän tähtäimen tulevaisuutta varten. Strategioiden kehittäminen muutosten luomiseksi, jotta visio voidaan saavuttaa.
Verkoston luominen agendan saavuttamiseksi	Organisointi ja henkilöstön hankkiminen: rakenteen luominen suunnitelman vaatimusten täyttämiseksi, henkilöstön hankkiminen, vastuun ja vallan delegoiminen suunnitelman toteuttamiseksi, käytäntöjen ja menetelmien luominen ihmisten ohjaamista varten sekä menetelmien tai järjestelmien luominen implementoinnin seuraamiseksi.	Ihmisten saattaminen yhteen: suunnan ilmaiseminen sanoin ja teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä saatetaan tarvita, jotta voidaan vaikuttaa sellaisten ryhmien ja yhteenliittymien luomiseen, jotka ymmärtävät vision ja strategiat sekä hyväksyvät niiden pätevyyden.
Toteutus	Kontrollointi ja ongelmien ratkonta: tulosten seuranta suunnitelmaa vasten yksityiskohtaisesti, poikkeamien tunnistaminen sekä suunnittelu ja organisointi havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi.	Motivointi ja inspiointi: ihmisten energisoiminen voittamaan muutoksen merkitävät poliittiset, byrokraattiset ja resursseihin liittyvät esteet tyydyttämällä usein täyttämättömiä inhimillisiä perustarpeita.
Tulokset	Tuottaa ennustettavuutta ja järjestystä sekä potentiaali tuottaa johdonmukaisesti keskeisiä tuloksia, joita useat sidosryhmät odottavat (esim. asiakkaiden kannalta ajoissa oleminen; osakkeenomistajien kannalta budjetissa pysyminen.)	Saa aikaan muutoksen, joka voi olla merkittävä ja erittäin hyödyllinen (esim. uudet tuotteet, joita asiakkaat haluavat; uudet lähestymistavat työsuhteisiin, jotka auttavat tekemään yrityksestä kilpailukyisemmän.)

Parhaimmillaan hyvin toteutunut johtajuus edistää organisaation tavoitteita tehokkaasti, sillä hyvin toteutuneen johtajuuden on todettu tuottavan etua organisaation

menestymiselle sekä erityisesti myös sille, että henkilöstö kokee positiivisia vaikutelmia johtajuuden toteuttamien toimenpiteiden seurauksena. Johtajuuden moniulotteisuus muodostaa myös eri johtamistyylihin perustuen monipuolisesti vaikuttamisen sekä motiivoinnin mahdollisuuksia, sillä näillä voidaan tuottaa organisaatioon inspiroivaa sekä motivoivaa kulttuuria poistaen henkilöstön ja organisaation menestymisen esteitä. (Ndonye, 2022, s. 30-31, 34-36.)

Oleellista on myös kiinnittää huomiota siihen, että johtajuuden tulisi perustua toimintamalleihin, jossa linjataan organisaation kokonaistavoitteet sekä ohjataan henkilöstöä aktiivisesti näiden saavuttamiseksi. Tämän yhteydessä onkin oleellista myös kyetä edistämään organisaation kokonaistoimintaa siten, että tavoitteet pystytään aidosti saavuttamaan. Tärkeää onkin, että toiminnassa korostuu sekä ihmisläheinen johtajuus, että asioihin paneutuva johtaminen. Huomion arvoista tässä yhteydessä on kuitenkin, että erityisesti ihmisläheisellä johtajuudella muodostetaan sellaista motivaatiota, joka syntyy työntekijöiden aidosta halusta edistää organisaation tavoitteita. Johtajuudella tulisi myös kyetä aistimaan käsillä olevan tilanteen vaatimukset sen suhteen, millainen paino asetetaan milloinkin käytettäville menetelmille. Juuri sopeutuminen nähdään yhtenä johtajuuden merkittävistä hyödyistä, koska se yhdessä tehokkaan johtajuuden menetelmien kanssa edistää organisaation tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamista. (Schuetz, 2017, s. 74, 85, 89.)

2.2.2 Johtajuuden keinot muutoksen yhteydessä

Muutosta koskevien tilanteiden osalta organisaatioissa on oleellista, että muutoksen tarpeesta viestitään riittävän tehokkaasti. Tällöin johtajuuden roolissa korostuu se, että osoitetaan organisaation jäsenille, mikä on tavoitetila, joka muutoksella halutaan saavuttaa ja miksi tällainen muutos halutaan toteuttaa. Tärkeänä voidaan kuitenkin nähdä myös se, että kyetään luomaan muutoksen yhteydessä organisaatioon ilmapiiriä, jossa myös huomioidaan henkilöstön tarpeet johtajuuden välityksellä, sillä tällöin voidaan myös muodostaa aitoa henkilöstön sitoutuneisuutta muutokseen. Oleellista on, että

muutoksen yhteydessä organisaatiossa tiedostetaan muutoksen todellinen tarve, ja että johtajuuden vastuulla on kommunikoida tarpeen olemassaolosta organisaatiolle sekä ohjata muutosta kohti pysyvää tilaa. Tällöin johtajuuden roolissa toimivilla voidaan nähdä olevan vastuullaan muutoksen käynnistäminen sekä vakiinnuttaminen, mutta jonka yhteydessä on myös tärkeää henkilöstön huomioiva tunneäly. (Dhingra & Punia, 2016, s. 313-318; Kotter, 2007, s. 99.)

Muutostilanteiden yhteydessä johtajuuden näkökulmasta katsottuna onkin siis erityisen tärkeää ymmärtää, että millaiset ovat henkilöstön valmiudet käsitellä muutoksia, ja miten näitä voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön positiivinen kokemus omasta työstään mahdollistaa organisaatioon sitoutumista ja tätä myötä lopulta sitoutumista muutoksiin. Tämän yhteydessä on myös tärkeää edistää puitteita sille, että henkilöstöllä olisi mahdollisimman hyvät kokonaisvaltaiset valmiudet sekä positiivinen suhtautuminen teknologioihin, joita digitaalisen transformaationkin yhteydessä tuodaan osaksi organisaatiota. (Alas, 2004, s. 115-116; Mahendrati & Mangundjaya, 2019, s. 53; Shuck ja Herd, 2012, s. 166, 172.) Cunningham ja muut (2002, s. 389-390) perustelevatkin, että muutostilanteissa on oleellista kyetä muodostamaan sellaista toimintaa, joka edistää henkilöstön muutosvalmiuden paranemista, sillä tämä mahdollistaa lopulta paremmin muutoksen läpiviemisen.

Luvussa 2.1.3 kuvattiin, myös että yhteiseen kehittämiseen perustuva toimintakulttuuri on erityisesti digitaalisen transformaationkin mukaisessa teknologisessa kontekstissa tärkeä osa menestyksestä muutosta. Michaelis ja muut (2010, s. 412-413, 418) osoittavat myös, että henkilöstön huomioivan johtajuuden yhteydessä ilmenevä korkeampi sitoutuminen muutoksiin edistää myös henkilöstön kykyä innovatiiviseen toimintaan. Muutosta tukevan toimintakulttuurin kehittämisessä oleellista onkin se, että millaisia johtamistyyliä niiden yhteydessä hyödynnetään. Tähän perustuen juuri ihmisläheisempään johtajuuteen rinnastettavien johtamistyylin nähdään olevan vahvemmin muutosta edistävän toimintakulttuurin mahdollistajia kuin pelkästään asiakaskeksen johtamisen. (Hussain ja muut, 2018, s. 125-126.)

Henkilöstön suoriutumista sekä sitoutumista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan kuitenkin tarkastella myös siten, että organisaation jäsenillä nämä liittyvät hyvinkin erilaisiin motivaation lähteisiin. Näin ollen organisaation tavoitteita tukevan suoriutumisen lähteitä voivat olla muutkin kuin pelkästään muutosvalmiutta tukeva johtajuus, sillä organisaation jäsenillä voi olla tarve myös kokea tyytyväisyyttä muihin psykologisiin tarpeisiin ja motivaatiolähteisiin liittyen. Psykologisia tarpeita ovat esimerkiksi itsemääräytymisteorian mukaisesti autonomia, tunne kyvykkyydestä sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Organisaatiossa onkin näin oleellista tiedostaa ne moninaiset ulottuvuudet, joilla voidaan muodostaa henkilöstössä sitoutuneisuutta sekä motivaatiota edistää organisaation tavoitteita. Tällöin henkilöstön motivaatiokäsitysten tiedostaminen niin, että mikä tuottaa kullekin yksilölle suurimman tyytyväisyyden on tärkeää. (Thibault Landry & Whillans, 2018; Hakonen & Nylander, 2015, s. 99-113.)

Yhtenä oleellisena johtajuuden työkaluna osana motivointia voidaan myös korostaa sitä, että määritetään houkuttelevat tavoitteet sekä niihin sidottu palkitseminen. Johtajuuden näkökulmasta katsottuna tavoitteiden asettamisessa on kuitenkin tärkeää tiedostaa myös se, että niiden tulisi olla realistisia ja henkilöstön osaamiseen sekä kykyihin nähden sopivan haasteellisia. Oleellisena tekijänä näyttäytyy myös se, että mahdollistetaan näiden saavuttaminen aktiivisen palautteen ja seurannan avulla. Johtajuudella tulisi näin ollen kyetä toimimaan tavoitteiden asettamisen yhteydessä siten, että pystytään ylläpitämään henkilöstön positiivista suhtautumista ja asennoitumista asetettuihin tavoitteisiin. (Locke & Latham, 2002, s. 705-708; Hakonen & Nylander, 2015, s. 103.)

Hakonen ja Nylander (2015, s. 110) jatkavat myös, että eri motivaatiolähteiden yhteydessä voidaan käsitellä palkitsemisen merkitystä siihen, mikä on palkitsemisen suhde henkilöstön suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Tärkeänä huomiona korostuu se, että erityisesti sisäisesti motivoivat tekijät voivat olla yhtä tärkeitä kuin ulkoinen palkitseminen. Tällöin johtajuudella onkin tärkeää kyetä keskittymään myös sisäisen motivaation

mukaisiin tekijöihin osana henkilöstön suoriutumista. Taulukossa 3 kuvataan eri motivaatioteorioiden sisältöä, joiden merkitys voi korostua myös muutoksen läpiviemisessä.

Taulukko 3. Eri motivaatioteorioiden painopisteet (mukaillen Hakonen & Nylander, 2015, s. 112-113).

Teoria	Teorian sisältö
Itsemääräytymisen teoria	Ihmiset ovat sisäisesti motivoituneet, kun he suorittavat tehtäviä niiden kiinnostavuuden takia. Sisäisen motivaation tukena on kolme psykologista perustarvetta, jotka luokitellaan autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeisiin.
Työn imu	Työn imulla tarkoitetaan pysyvää sekä myönteisesti koettua tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imu muodostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön.
Tavoitteen asettamisen teoria	Tavoitteet, jotka ovat haastavia, selvästi osoitettuja ja hyväksytyjä sekä toiminnasta annettu palaute johtavat hyväksi koettuun suoriutumiseen.
Odotusarvoteoria	Ihminen harkitsee, voiko hänen toteuttamallaan toiminnalla saavuttaa asetetut tavoitteet sekä mitä seuraa, kun tavoitteet saavutetaan ja ovatko nämä seuraukset houkuttelevia.

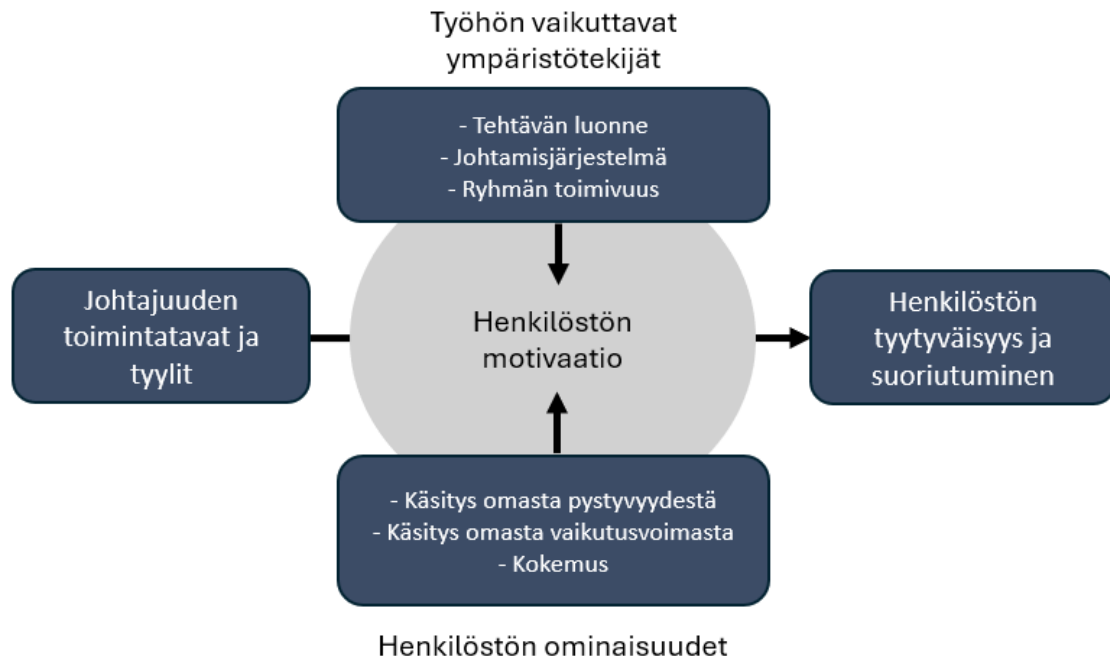
2.2.3 Polku-tavoiteteorian mukainen johtajuus

Victor Vroomin odotusarvoteoriassa kuvataan, että organisaation jäsenten motivaatio pohjautuu siihen, että he arvioivat panostuksensa vaikutuksia ja sitä, minkälaiset seuraukset tämän panostuksen ansiosta on mahdollista saavuttaa. Ydinajatuksena teoriassa on se, että työntekijöiden korkeampi motivaatio toimintaan muodostuu sen pohjalta, että hän uskoo saavuttavansa houkuttelevan lopputuloksen suhteessa antamaansa panokseen. Polku-tavoiteteorian juuret ovatkin vahvasti Victor Vroomin odotusarvoteoriaan pohjautuvat sen osalta, miten motivaation nähdään muodostuvan henkilöstön toiminnassa. Tähän pohjautuen polku-tavoiteteoria on johdettu tarkastelemaan erityisesti

johtamisen tyylejä sekä, miten niiden avulla voidaan tukea henkilöstöä kohti tavoitteita huomioiden organisaatioon ja sen henkilöstöön vaikuttavat tekijät. Johtajuudella nähdään polku-tavoiteteoriassa olevan merkittävä rooli sen suhteen, miten lopulta mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen motivaation ja sitoutumisen kautta siten, että huomioidaan sekä poistetaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä esteitä. (Northouse, 2022, s. 132-134; House, 1996, s. 335.)

Polku-tavoiteteoria kuvataan näin ollen yhtenä tilannesidonnaisuuden huomioivista teorioista ja siinä pyritään tarkastelemaan johtajuuden tehokkuutta huomioiden toimintaan vaikuttavat tekijät. Tällaisina kontingenssitekijöinä kuvataan kaksi pääkategoriaa, jotka ovat henkilöstön ominaisuudet sekä työhön vaikuttavat ympäristötekijät (Stinson & Johnson, 1975, s. 242-243.) Northouse (2022, s. 134, 137-139) kuvaa myös, että näiden pääkategorioiden alla toimii useampi vaikuttava tekijä, jotka nähdään siten, että niillä on erilainen vaikutus siihen, millainen johtamistyyli soveltuu parhaiten tukemaan henkilöstön suoriutumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Oleellista kontingenssitekijöiden tarkastelussa on se, että tietyn tyyppiset henkilöstön ominaisuudet ja työhön vaikuttavat ympäristötekijät muodostavat toisistaan eroavia tarpeita johtajuudelle. Tällöin johtajuuden tulee kyetä muovaamaan toimintaa ja tyyliä, jotta tavoitteet voidaan kussakin tilanteessa saavuttaa.

Kuviossa 7 havainnollistetaan polku-tavoiteteorian eri ulottuvuuksia sekä niiden suhdetta motivaatioon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yhtenä tärkeänä tekijänä korostuukin tässä yhteydessä se, että johtajuuden toimintatavat ja johtamisen tyylit ovat vahvasti sidoksissa siihen, miten pystytään edistämään henkilöstön tyytyväisyyttä ja suoriutumista. Oleellista on havainnoida, että työhön vaikuttavat ympäristötekijät sekä henkilöiden ominaisuudet ovat tärkeässä roolissa sen osalta, miten johtajuus lopulta vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tämän seurauksena myös suoriutumiseen.



Kuvio 7. Polku-tavoiteteorian tekijät (mukaillen Northouse, 2022, s. 134-139).

House (1996, s. 339-340) kuvaa johtajuuden merkitystä muutoksen kontekstissa siten, että esimerkiksi teknologia voi tuottaa epäselvyyttä, jolloin tulevaisuuden näkymät voivat olla jossain määrin myös työyhteisön jäsenille haasteelliset. House esittää että *"kun työlle on ominaista teknologinen epävarmuus tai ulkoiset vaatimukset ovat arvaamattomia, johtajan suorittama työn koordinointi tai työyhteisön jäsenten vastavuoroinen koordinointi helpottaa tavoitteiden saavuttamista."* Hän jatkaa myös, että *"kun jäsenillä ei ole tehtävään liittyvää tietoa ja kokemusta, epävarman työn henkilökohtainen koordinointi johtajan toimesta helpottaa tavoitteen saavuttamista."* Oleellista on siis havaita se seikka, että johtajuuden toimintatavat ja lopulta niistä muodostuvat johtamisen tyylit ovat tärkeitä tekijöitä sen suhteen, miten voidaan edistää tavoitteiden saavuttamista.

House ja Mitchell (1975, s. 14) perustelevat myös, että polku-tavoiteteorian etu on johtajuustoiminnan tarkastelussa siinä, että sillä ei ainoastaan pyritä kuvaamaan, mikä johtamistyyli soveltuu parhaiten tiettyyn tilanteeseen, vaan se auttaa ymmärtämään myös sitä, että miksi kyseinen tyyli todellisuudessa on tilanteeseen hyvin sopiva. House ja Mitchell (1975, s. 4-8) osoittavatkin lisäksi, että johtajuuteen voi muodostua henkilöstön

näkökulmasta toisistaan vaihtelevaa suhtautumista, joka perustuu siihen, miten johtajuus täydentää henkilöstön kykyä toimia tehokkaasti vallitsevassa toimintaympäristössä. Tällöin johtajuuden keskiössä on ymmärrys organisaatioiden monimuotoisuudesta ja dynaamisuudesta juuri sen takia, että tehokas toiminta on riippuvainen työhön vaikuttavista ympäristötekijöistä sekä henkilöstön ominaisuuksista.

Digitaalisen transformaation näkökulmasta onkin tärkeää tarkastella toimintaympäristöä ja siellä toimivan henkilöstön suhtautumista siten, että johtajuuden yhteydessä ymmärretään muutoksen kokonaisvaltaiset vaikutukset. Esimerkiksi autoritäärisen johtamiseen perustuvan toiminnan seurauksena muodostuva toimintakulttuuri voi vahvistaa juuri negatiiviseksi koettuja epävarmuustekijöitä. Käytännön tasolla tämä voikin vaatia siis johtajuuden näkökulmasta toimintamallien sopeuttamista tilanteeseen sopivaksi. Tällöin on tärkeää, että huomioidaan henkilöstön inhimillisiä tarpeita sekä valmiuksia, kuten myös arvioidaan organisaation johtamisjärjestelmän periaatteita. (Lingmont & Alexiou, 2020, s. 8.)

Johtamisen tyyleillä, joita polku-tavoiteteoriassa tarkastellaan, pyritään kaikilla motivaation lisäämiseen, kuten myös siihen, että mahdollistetaan henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti ja houkuttelevasti. Jokainen tyyli kuitenkin poikkeaa toisesta tyylistä sen suhteen, millaisia käyttäytymismalleja johtajuuden toimesta voidaan havaita. Tähän perustuen tyylien voidaan nähdä tietyissä määrin jakaantuvan myös taulukon 2 mukaisesti asioiden johtamiseen sekä ihmisläheiseen johtajuuteen. Edellä mainittuihin perustuen Sheng ja Saide (2024, s. 5, 15) esittävätkin, että organisaation tietohallinnosta vastaavat esihenkilöt voivat noudattaa polku-tavoiteteorian mukaisesti useita eri johtamistyyliä, kun edistetään kehittämistoimintaa. Samassa he kuvaavat, että osallistavan johtamistyylin voidaan nähdä perustuvan tässä yhteydessä siihen, että luodaan yhteisöllisyyttä tiedon jakamiseksi sekä toiminnan edistämiseksi, kun taaskaan tukeva johtamistyyli muodostaa toimintakulttuuria, jossa toimitaan ihmisläheisesti huomioiden henkilöstön monipuoliset tarpeet.

Johtamisen tyyli, joita polku-tavoiteteoriassa esitellään ovat ohjaava, saavutusorientoitunut, tukeva sekä osallistava. House (1996, s. 340-341) kuvaa, että tukeva johtamistyyli soveltuu tilanteisiin, joissa toimintaympäristö on stressaava tai turhauttava, jolloin kyseisellä johtajuuden tyylillä voidaan tuottaa tyytyväisyyttä henkilöstössä. Tämän lisäksi osallistava johtamistyyli nähdään sellaisena, että mikäli toimintaympäristö tuottaa epäselvyyttä työtehtäviin, voi kyseinen johtamistyyli tuottaa parempia tuloksia päätöksenteossa. Tagscherer ja Carbon (2023, s. 9-10) kuvaavatkin, että digitaalisen transformaaation edistämisen yhteydessä tukevaan sekä osallistavaan johtamistyyliin perustuvat toimintamallit voivat tuottaa onnistuneen lopputuloksen. Näillä voidaan muodostaa organisaatioon toimintaperiaatteita, joissa huomioidaan henkilöstön kohtaamat haasteet ja edistetään organisaatiokulttuuria, jossa yhteiseen innovointiin sekä kehittämiseen tähtäävä toiminta on keskiössä. House (1996, s. 327) perusteleekin myös osallistavaan tapaan liittyvää johtajuutta siten, että se lisää yhteneväisyyttä yksilön tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välillä, kuten myös vahvistaa organisaation suoriutumisen edistämiseen liittyvää toimintaa, koska henkilöstöä osallistetaan ja saadaan sitoutumaan osaksi organisaation toimintaa.

Myös saavutusorientoituneisuuteen ja ohjaavaan toimintaan keskittyvän toiminnan voidaan nähdä tuottavan merkittäviä hyötyjä, sillä näillä voidaan edistää järjestelmällisesti organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä tuottaa henkilöstön positiivista suhtautumista omaan toimintaansa (House, 1996, s. 326-327). Tällöin ohjaavaan sekä saavutusorientoituneeseen toimintaperiaatteeseen, joita Sheng ja Saide (2024, s. 14-15) korostavat osana tietohallinnon johtajuutta, muodostavatkin juuri selkeät struktuurit ja tavoitteet sille, miten organisaation jäsenten on hyvä toimia osana kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Polku-tavoiteteorian johtamistyylien soveltuvuuden monimuotoisuutta havainnollistetaan taulukossa 4 käyttäen esimerkkeinä henkilöstön ominaisuuksia sekä työn luonnetta.

Taulukko 4. Polku-tavoiteteorian mukaiset johtamistyyli (mukailen Northouse, 2022, s. 140; House, 1996, s. 338-340).

Johtamisen tyyli	Henkilöstöä kuvaavat ominaisuudet	Työn luonne
Ohjaava <i>Tarjoaa rakennetta</i>	- Dogmaattisuus - Autoritäärisyys	- Sekavuus - Sääntöjen epäselvyys - Kompleksisuus
Tukeva <i>Tarjoaa huolehtimista</i>	- Tyytymättömyys - Inhimillisten tarpeiden korostuminen	- Toistuvuus - Haastamattomuus - Arkipäiväisyys - Stressaavuus
Osallistava <i>Tarjoaa osallisuutta</i>	- Autonomisuus - Tarve kontrollille - Selkeyden tarve	- Sekavuus - Epäselvyys - Rakenteen puuttuminen
Saavutusorientoitunut <i>Tarjoaa haasteita</i>	- Korkeat odotukset - Tarve erinomaisuuteen	- Sekavuus - Haasteellisuus - Kompleksisuus - Mahdollisuuksia edistävä

2.3 Teoreettisen viitekehyksen mukaisen mallin kuvaus

Vaikka johtajuuden useissa teorioissa korostuu hyvin paljon samankaltaisuuksia, polku-tavoiteteoria fokusoi johtajuuden merkitystä siinä, miten mahdollistetaan henkilöstön ja organisaation saavuttaa asetetut tavoitteet poistaen samalla näiden saavuttamisen esteitä (House, 1996, s. 339; Northouse, 2022, s. 133-135). Muutostilanne, jollaisen digitaalinen transformaatiokin tuo mukanaan, sisältääkin erinäisiä epävarmuustekijöitä sekä motivaation ja sitoutumisen ulottuvuuden, joiden merkitystä johtajuudessa tulisi huomioida. Tässä yhteydessä henkilöstön tyytyväisyys muutoksiin onkin oleellinen osa sen onnistunutta edistämistä (Brougham & Haar, 2018, s. 239, 247-249; Malik ja muut, 2022, s. 345-348; Nadeem ja muut, 2024, s. 1, 7-8). Kun näitä tekijöitä ymmärretään, voidaan ajatella, että johtajuudella voidaan mahdollistaa organisaation ja henkilöstön tavoitteiden saavuttaminen onnistuneesti. Tämän seurauksena johtajuuden toimintatapojen avulla voidaan luoda organisaatiossa tapahtuvalle kehitykselle niin henkilöstön kuin organisaationkin kannalta houkutteleva polku kohti asetettuja tavoitteita (Northouse, s. 141; Sheng & Saide, 2024, s. 5).

Johtamistyyleihin perustuvilla keinoilla voidaan näin ollen poistaa sellaista organisaation ja henkilöstön kokemia haasteita, jotka joko estävät tai hidastavat merkittävästi tavoitteiden saavuttamista. Tällöin henkilöstön motivointiin pureutuminen sellaisilla johtajuuden toimintatavoilla, jotka edistävät positiivista suhtautumista sekä valmiuksia, voidaan nähdä oleellisina muutosten edistämiseksi. (Mahendrati & Mangundjaya, 2019, s. 53; Haslam, 2004, s. 40, 45-47; Gillespie & Mann, 2004, s. 601-603.) Coltman ja muut (2011, s. 208) perustelevatkin, että henkilöstön osallisuus on myös oleellinen tekijä onnistuneessa teknologisessa muutostilanteissa. Tämän lisäksi on myös oleellista, että johtajuuden yhteydessä tunnustetaan digitaalisen transformaation tuomat mahdollisuudet, jotta edistetään aidosti organisaation menestymisen paranemista muutoksen myötä (Tagscherer & Carbon, 2023, s. 9-10; Coltman ja muut, 2011, s. 217).

Teknologisessa kontekstissa tulisikin näin ollen kyetä toimimaan myös tavoitteellisesti siten, että muutos saadaan tuotua pysyväksi osaksi organisaation liiketoimintaa (Ellström ja muut, 2022, s. 273). Voidaankin ajatella, että keskiössä on lopulta vahvasti se, miten toimintaa johdetaan ja millaisia toimintamalleja käytetään, jotta muutos saadaan lopulta pysyväksi ja jatkuvaksi. Näin ollen oleellisena tekijänä korostuu myös se, miten henkilöstö saadaan aktiivisesti osalliseksi edistämään uudenlaista tapaa toteuttaa liiketoimintaa. Johtajuudella tuleekin näin ollen ymmärtää syvällisesti niin liiketoiminnan tavoitteet, kuin myös henkilöstön merkitys näiden saavuttamisessa. Erityisesti juuri henkilöstön epävarmuuden tunteet voivatkin pahimmillaan johtaa kokonaisvaltaiseen sitoutumisen heikkenemiseen (Chirumbolo ja Hellgren 2003, s. 224).

Jotta digitaalisen transformaation kontekstissa havaittavia johtajuuden toimintamalleja voidaan lopulta kuvata tässä tutkimuksessa, esitetään kuviossa 8 teoreettiseen viitekehukseen pohjautuva malli, joka auttaa kuvaamaan johtajuuden tapoja sekä lopulta havainnollistamaan polku-tavoiteteorian mukaisia johtamisen tyylejä.

Johtajuuden toimintatavat	Organisaatiomuutosten mahdollisuudet ja haasteet	Muutokseen sitouttamisen edistäminen	Organisaation saavutettujen tavoitteiden ja tehokkuuden vahvistaminen
Henkilöstön ja työtehtävien huomiointi →			
Motivointi →			
Tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen →			

Kuvio 8. Malli johtajuuden toimintatapojen kuvaamiselle.

3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttamista siten, että perustellaan valittu menetelmä sekä sen soveltuvuus tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tämän jälkeen kuvataan aineistonkeruun taustat sekä kuinka aineisto on analysoitu. Luvun lopussa arvioidaan lisäksi myös tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Fenomenologinen tutkimus

Tutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen suuntauksen mukaisesti toteutettu, minkä voidaan nähdä olevan tutkimuksen tavoitteita silmällä pitäen toimiva valinta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa sen, että tarkastellaan sellaisia ilmiöitä ja asioita, joiden tilastollinen mittaaminen merkityksellisten tulosten saavuttamiseksi ei ole suoraan välttämätöntä. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tulkintaa ja ymmärtämistä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 5-6, 54.) Tähän perustuen juuri tärkeäksi koettu johtajuus muodostaa laadulliselle menetelmälle hyvän perustan.

Tämä tutkimus pohjautuu fenomenologiseen menetelmään, jossa tarkastellaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksen kautta muodostuneita käsityksiä suhteessa digitaaliseen transformaatioon. Fenomenologiassa juuri henkilöiden kokemus ilmiöistä on keskiössä, jonka lisäksi korostuu myös henkilöiden kokemusten erilaisuus (Puusa ja muut, 2020, s. 10, 35). Puusa ja muut (2020, s. 287) kuvaavat myös, että fenomenologiassa pyritäänkin pääsemään tutkijana tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden maailmaan, joka tarkoittaa tässä yhteydessä tärkeäksi koettua johtajuuden toimintaa.

Fenomenologinen tutkimus mahdollistaa lopulta tutkittavan asian käsittelyn siten, että se perustuu subjektiivisiin kokemuksiin, jolloin ei myöskään pyritä yleistyksiin tai objektiivisiin totuuksiin, kuten positivistisessä tieteenfilosofiassa (Puusa ja muut, 2020, s. 34). Esihenkilötyötä tekevien käsitykset perustuvatkin heidän omaan moniulotteisiin

kokemuksiinsa, joista ei voida suoraan tehdä tutkijana yleistyksiä sen suhteen, että mikä on digitaalisen transformaation kontekstissa toimivin tapa toteuttaa johtajuutta. Tällöin tutkimuskysymykseen perustuen halutaankin juuri tavoittaa monipuolisia kokemuksia, joita yksilöillä lopulta on omasta johtajuustoiminnastaan.

Tutkimusta ei myöskään ohjaa toimintamalli, jossa kohdennetaan käsiteltävää ilmiötä vain rajattuun tapaukseen, kuten esimerkiksi yhteen tai muutamaaan yritykseen, joka on enemmän tapaustutkimuksen menetelmän mukaista (Koskinen ja muut, 2005, s. 115). Sen sijaan tavoitteena oli, että digitaalista transformaatiota käsitellään ilmiönä mahdollisimman monipuolisesti eri toimintaympäristöissä toimivien esihenkilötyökokemusta omaavien kanssa. Fenomenologiaan pohjautuen tällaisella monipuolisella käsittelyllä pyritään saamaan ilmiöstä mahdollisimman syvällistä tietoa, jonka pohjalta lukija voi saada uutta ymmärrystä johtajuudesta digitaalisen transformaation kontekstissa.

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, jotka on toteutettu teemahaastattelun mukaisesti. Teemahaastatteluiden etuna nähdään se, että haastateltavat voivat osallistua keskusteluun niin, että he voivat vastata omin sanoin esitettyihin kysymyksiin ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Tällä tavoin voidaan saada aikaan merkityksellistä teemoihin liittyvää keskustelua myös siten, että haastateltava voi osittain jopa ohjata keskustelun sisältöä itselleen mieleen nousevien asioiden pohjalta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 76.) Tämän tutkimuksen tapauksessa teemahaastattelut toimivat hyvänä tapana luoda keskustelua haastavastakin kokonaisuudesta, koska omaa johtajuustoimintaa voi olla vaikeaa kuvata erityisesti uudenlaisten teknologisten ratkaisujen tuomassa muutoskontekstissa.

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti lopulta myös hyvin keskustelun ohjaamisen tutkijana siten, että pystyttiin siirtymään luontevasti keskustelussa eteenpäin hyödyntämällä tilanteeseen sopivia kysymyksiä. Tämä tuotti edun teemaan

liittyvästä vapaamuotoisesta keskustelusta, koska ei ollut välttämätöntä noudattaa tiukkaa järjestystä kysymysten ja vastausvaihtoehtojen esittämisessä, kuten strukturoiduissa haastatteluissa (Puusa ja muut, 2020, s. 107). Kaikki teemat käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta keskustelu muodostui toisinaan teemaan sisällytettyjen kysymysten ympärillä melko avoimeksi. Tällöin varsinainen käsiteltävä teema oli vahvasti keskustelun kokonaisuutta ohjaava, jolloin saatettiin keskittyä keskustelemalla teeman yhteydessä esiin nousevista uusistakin ajatuksista. Tällainen keskustelunomaisuus korostuikin teemahaastattelujen vahvuutena (Puusa ja muut, 2020, s. 105; Koskinen ja muut, 2005, s. 79.)

Haastateltavien valitseminen perustui siihen, että aihetta käsiteltiin edustajien kanssa, joilla on kokemusta esihenkilötyössä toimimisesta, sillä Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 54) mukaisesti haastateltavien valitsemisessa nähdään olevan tärkeää se, että valikoidaan tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevantteja kohteita aineistonkeruuta varten. Tämän tutkimuksen tapauksessa monipuolisissa ympäristöissä toimivat esihenkilökokemusta omaavat koetaan sellaisina, joilla on tutkimuksen tavoitteiden kannalta paras ymmärrys tavoitteellisesta johtajuudesta muutoksen yhteydessä.

Johtajuuden toimintaa onnistuttiin tavoitteen mukaisesti tarkastelemaan aineistonkeruussa siten, että saatiin haastatteluja monipuolisesti eri toimintaympäristöissä toimivilta esihenkilökokemusta omaavilta yksilöiltä. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti haastateltavien määrässä ei myöskään ole tarkkaa rajaa sen suhteen, mikä on optimaalinen määrä laadullisen tutkimuksen onnistumiseksi. Sen sijaan se, että tarpeellinen aineisto saadaan kerättyä, on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun kannalta oleellista (Puusa ja muut, 2020, s. 83). Tähän perustuen juuri monipuolisesti eri toimintaympäristöissä toimivien esihenkilöiden haastatteleminen nähdään olleen etuna suhteessa siihen, että haastateltaisiin mahdollisimman montaa ja ainoastaan yhden kohdeorganisaation esihenkilöä.

Huomioitavaa on myös, että osalla haastatelluista digitaalinen transformaatio on vahvasti tuttua, kun taas osalle kyseessä on ilmiö, jonka hyödyntäminen osana organisaation toimintaa on vielä vähäisempää. Vähäisen kokemuksen omaavilla henkilöillä on kuitenkin myös vahva ymmärrys digitaalisen transformaation merkityksestä osana organisaation strategista toimintaa, sillä sen nähdään olevan kilpailuetua edistävä tekijä, minkä hyödyntäminen on tärkeää. Aineistonkeruun pohjalta nähdään mahdollisuus sille, että saadaan koostettua johtajuuden toimintamalleihin perustuen myös vertailua.

Haastattelukutsu lähetettiin kolmelletoista valikoidulle esihenkilötyökokemusta omaavalle yksilölle ja haastattelu saatiin lopulta järjestettyä tavoitelluista henkilöistä seitsemän kanssa. Haastattelut toteutettiin alkuvuoden 2024 aikana hyödyntämällä Microsoft Teams -ohjelmistoa, jonka avulla haastattelut myös nauhoitettiin myöhempää analysointivaihetta varten. Haastatteluaineisto rakentui alla olevan taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5. Yhteenvedo haastateltavista.

Haastateltava	Asema organisaatiossa	Kesto
H1	Henkilöstöjohtaja	39 min
H2	Toimitusjohtaja	40 min
H3	Talous- ja IT-johtaja	42 min
H4	Toimitusjohtaja	37 min
H5	Yrityksen perustaja	35 min
H6	Markkinointipäällikkö	41 min
H7	Henkilöstö- ja strategiajohtaja	43 min

Kahden haastateltavan kanssa haastattelu toteutettiin samassa tilassa siten, että käytettiin Microsoft Teamsia tallentamiseen haastattelijan tietokoneella ja näiden osalta litterointi käytiin läpi siten, että varmistettiin haastateltavan osuudet automaattisesti litteroidusta aineistosta. Loput viisi haastattelua toteutettiin täysin etäyhteyksien välityksellä. Tallennettua automaattisesti litteroitua tekstiaineistoa kerääntyi lopulta yhteensä yli 100 sivua.

Haastattelut toteutettiin liitteen 3 mukaisella haastattelurungolla, joka toimitettiin haastateltaville osana sähköisesti toimitettua liitteen 1 mukaista haastattelukutsua tai

sähköisesti suoran yhteydenoton jälkeen. Haastattelupohjan ensimmäinen kysymys *”Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita näet esihenkilötyössä, kun organisatiossa kohdataan muutoksia?”* toimi lämmittelevänä kysymyksenä, jolla saatiin keskustelu avattua käsittelemään ensin henkilön omia yleisiä kokemuksia. Tämän jälkeen haastattelussa päästiin luontevasti käsittelemään teknologista muutostekstiä. Lämmitteilykysymys onkin hyvä ja suositeltu keino aloittaa haastattelu ennen varsinaisen aiheen käsittelyä haastattelututkimuksissa (Koskinen ja muut, 2005, s. 78).

Automaattisesti litteroituun aineistoon perustuvia lainauksia on myös tarkennettu siten, että lauseista on poistettu turhia toistuvia sanoja sekä korjattu automaattisen tallennuksen tekemiä virheitä. Tällöin lainausten käytössä mahdollistuu se, että lauseen sisältö on helpommin luettavissa ja ymmärrettävissä. Tämä tehtiin kuitenkin siten, että tekstin varsinaista asiasisältöä ei ole muokattu.

3.3 Analysointimenetelmä

Aineiston analysointi perustuu laadulliseen sisällönanalyysiin, jossa lähdettiin etenevästi kuuntelemalla äänitteitä sekä lukemalla litteroitua aineistoa läpi. Analysoinnin osalta aineiston läpikäymisessä muodostettiin ensin koodausta siten, että tekstiä merkittiin pelkistämistarkoituksessa värikoodein. Tämä auttoi alustavasti hahmottamaan teksteissä ilmeneviä toistuvia aiheita. Tämän pohjalta saatiin muodostettua myös alustavia alakategorioita, jotka tuottavat laadullisessa sisällönanalyysissä mahdollisuuden muodostaa lopulta loogisia kokonaisuuksia (Puusa ja muut, 2020, s. 143-152).

Kun aineistosta havaittiin alustavan koodauksen pohjalta toistuvia yhtäläisyyksiä, lähdettiin näitä yhdistämään sisällöltään saman tyyppisen kokonaisuuden alle, jolloin saatiin muodostettua varsinaisia alakategorioita. Kategorioiden liittäminen toteutettiin lopulta myös niin, että ne nimettiin yhden yläkategorian alle. Lopulta yläkategoriat yhdistettiin niiden merkityksen perusteella yhden kokoavan kategorian alle, joka kuvaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti johtajuuden toimintaperiaatetta.

Taulukko 6. Henkilöstön monipuolinen huomioiminen.

Alkuperäinen ilmaisu	Alakategoriat	Yläkategoria	Kokoava kategoria johtajuuden toimintaperiaatteelle
<p><i>Kun lähdetään tällaisia muutoksia vie- mään läpi ja silloin mun mielestä siinä on tärkeintä se, että näitä asioita kommuni- koidaan ja käydään läpi.</i></p> <p><i>No kaikki lähtee mun mielestä tällaisesta yleisestä tiedottamisesta, että kerätään kaikki yhteen ja kerrotaan tästä näin yleisesti ja syy että minkä takia tällaista muutosta tehdään.</i></p>	<p>Avoim kommunikointi ja rehellinen viestiminen.</p>	<p>Henkilöstön monipuolinen huomioiminen.</p>	<p>Innostava johtajuus muutoksen mahdollistajana.</p>
<p><i>Eli mitä se käytännössä tulee tarkoittamaan sitten siihen päivittäiseen työhön niille, jotka näitä järjestelmiä käyttää.</i></p> <p><i>Jotkut ovat tietysti luonnollisesti enemmän muutosmyönteisiä ja jotkut henkilöt taas tarvitsevat enemmän aikaa. Tulee ymmärtää ja kuunnella herkästi sitä prosessia, että minkälaisia tunteita ja kysymyksiä se herättää, eli tulee antaa henkilöstölle kysymyksiin aikaa.</i></p>	<p>Henkilöstön valmiuksien ymmärtäminen.</p>		
<p><i>Mutta niin, että varmasti sitten, jos tulee semmoinen tilanne, että robotti vie sun työt niin mä uskon, että sille ihmiselle, joka on tehnyt niitä aiemmin, niin sille löytyy joku vähän toisenlainen rooli.</i></p> <p><i>Jos oikeasti halutaan, että ihmiset viihtyvät ja että niillä on hyvä olla, niin sitten mun mielestä se on vaan käytävä tavallaan läpi, että mitä jokainen henkilökohtaisesti haluaa, niin sitten näissä muutoksissa voidaan aidosti onnistua.</i></p>	<p>Henkilöstön inhimillinen huomioiminen.</p>		

Taulukko 7. Yhteisöllisen työkuulttuurin rakentaminen.

Alkuperäinen ilmaisu	Alakategoriat	Yläkategoria	Kokoava kategoria johtajuuden toimintaperiaatteelle
<p><i>Yksi asia millä tuollaiseen muutoksen läpiviemiseen ja ylläpitämiseen voisi niin kuin vaikuttaa on, että sä saat semmoisia tietyn tyyliä muutosagentteja hoitamaan sitä, että tavallaan että jos sä saat innostettua vaikka jonkun vaikuttajan, jos mietitään vaikka meillä että meillä on iso kenttäorganisaatio- niin jos sä saat siellä jonku toimimaan sen eteen.</i></p> <p><i>Just se tavallaan valmistautuminen, ennakko viestintä ja sitten se, että miten sitä käyttöönoton aikaista tukea voi olla tarjolla ja onko meillä tällaisia ikään kuin henkilöitä tunnistettu organisaatiossa, jotka voisi toimia tällaisena promoottorina asian tiimoilta.</i></p>	<p>Muutosta tukevien yksilöiden ja sidosryhmien tunnistaminen.</p>	<p>Yhteisöllisen työkuulttuurin rakentaminen muutoksen tueksi.</p>	<p>Innostava johtajuus muutoksen mahdollistajana.</p>
<p><i>Parhaimmat muutoskokemukset on tullut siitä, kun siinä on ollut semmoinen porukka tekemässä, joka on niinku aidosti uskonut, että se muutos tuo jonkun paremman lopputuloksen tai paremman tilanteen ja on uskottu siihen ja sitä kautta niin kun laitettu siihen se satakymmenen prosenttia viety sitä eteenpäin.</i></p> <p><i>Ja sitten käydään sitä keskustelua aktiivisesti sen henkilön kanssa, jotta päästään siihen yhteisymmärrykseen. Mikä sun keino olisi saattaa se sieltä muutosvastarrinnan puolelta?</i></p>	<p>Yksilöiden asenteen merkitys.</p>		
<p><i>Meillä on kuitenkin organisaatio.</i></p> <p><i>Mutta että me ollaan niinku samaa tiimiä, että niin sitten tavallaan me ei tule semmoista, että joku pelkää vaan käskyttää.</i></p>	<p>Yhdessä tekemisen huomioiminen ja edistäminen.</p>		

Taulukoissa 6 ja 7 on havainnollistettu esimerkkeinä kahden yläkategorian alakategoriat, jotka muodostuvat valikoitujen ilmaisujen pohjalta. Nämä yläkategoriat on taas koottu saman kokoavan kategorian *innostava johtajuus muutoksen mahdollistajana* alle. Taulukko 6 kuvaa havaittujen ilmaisujen alakategorioita ja näiden yläkategoriaa *henkilöstön monipuolinen huomioiminen*. Taulukko 7 kuvaa vastaavalla tavalla muodostettua yläkategoriaa *yhteisöllisen työkalutuksen rakentaminen muutoksen tueksi*.

Aineiston analysoinnin yhteydessä hyödynnetään myös luvussa 2.3 esitetyn kuvion 8 mukaista teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvaa johtajuuden toimintatapojen tarkastelun mallia. Aineiston analysointi ei kuitenkaan ole teoriaohjaava sisällönanalyysi, koska aineistossa esiin nousevia kategorioita ei suoraan verrata aikaisemman teorian mukaisiin kategorioihin. Vertailu aiemman teorian mukaisiin näkökulmiin sellaisinaan onkin erityisesti teoriaohjaavan analyysin menetelmä (Puusa ja muut, 2020, s. 145). Sen sijaan havaitut kategoriat muodostuvat ilman tutkijan ennalta tutustumaan teoriaan pohjautuvia ennakkokäsityksiä. Tämän tutkimuksen tapauksessa johtajuuden havainnointimalli onkin kehitetty siten, että sen avulla voidaan lopulta kuvata digitaalisen transformaation yhteydessä ilmenevää johtajuutta. Mallin pohjalta voidaan tämän myötä lopulta havainnoida myös polku-tavoiteteorian mukaisia johtamistyyplejä. Malli ei kuitenkaan sellaisenaan ohjaa aineiston analysointia niin, että haettaisiin juuri tietynlaisia kategorioita, vaan analyysin yhteydessä esitettävät kategoriat ovat nousseet esille luontevasti ilman tutkijan vahvoja teoriaohjaavia ennakkokäsityksiä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella siten, että annetaan tutkimuksen toteutamisesta selkeä kuvaus, miten prosessi on kokonaisuutena edennyt ja kuvataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti eri vaiheiden mukainen toiminta (Puusa ja muut, 2020, s. 171-173; Koskinen ja muut, 2005, s. 189-191). Tässä yhteydessä tutkimuksen luotettavuutta perustellaan siten, että on näytetty valitun tutkimusasetelman soveltuvuus tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän lisäksi aineistonkeruun sekä analysoinnin mahdollisimman

yksityiskohtaiset kuvaukset antavat läpinäkyvyyttä siihen, miten tuloksiin on todellisuudessa päästy.

Tutkimuksen tuloksia myös vahvistetaan haastateltavien lainauksilla, jotka avaavat lukijalle sen, miten tulokset ovat esiintyneet. Lainausten käyttö toimiikin laadullisen tutkimuksen yhtenä luotettavuuden perusteista (Puusa ja muut, 2020, s. 177-178; Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308-309). Tässä tapauksessa haastateltaville on myös muodostettu aineistonkeruun yhteydessä lähtökohta, jossa he voivat avoimesti ja rehellisesti kertoa omiin kokemuksiinsa perustuen tärkeäksi koetusta johtajuuden toiminnasta. Tällöin lainauksista voikin nähdä, että niillä vastataan siihen, mitä tutkimuksessa halutaankin selvittää.

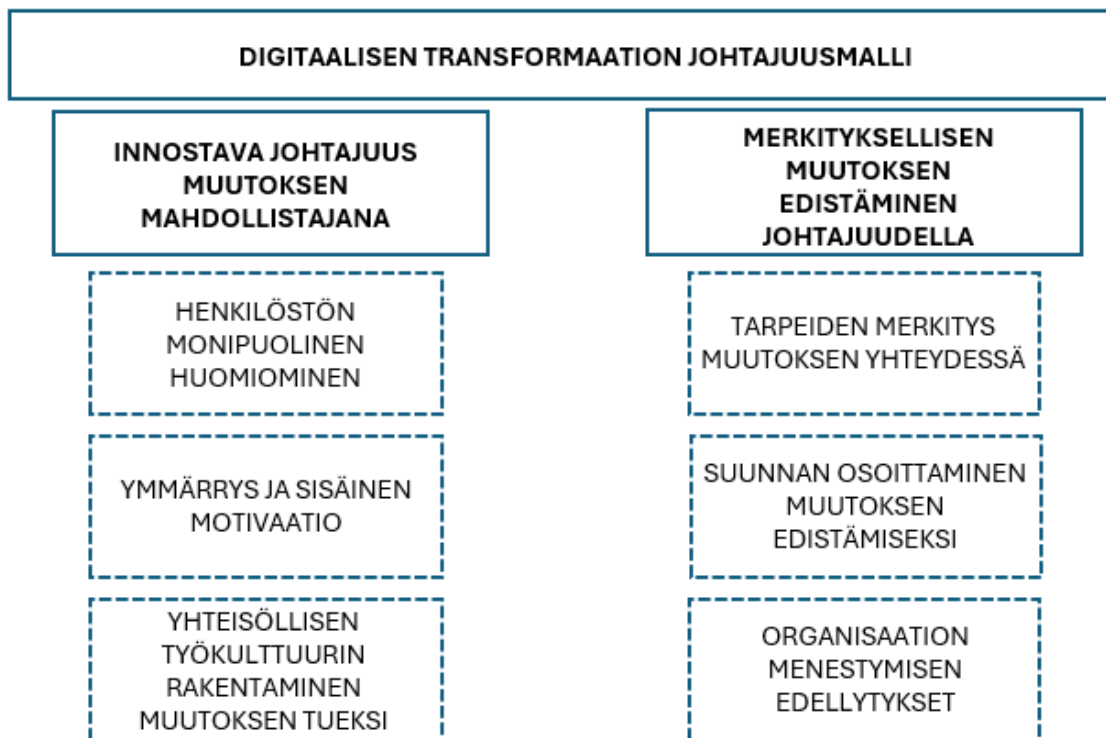
Luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida myös kriittisesti siten, että haastateltavat voivat kuvata johtajuuden toimintaansa perustuen yleisesti hyväksytyihin käytänteisiin, jolloin voi helpommin korostua pehmeämmän johtajuuden toimintaperiaatteet. Tämä ei kuitenkaan suoraan heikennä tutkimusten tulosten paikkansapitävyyttä, sillä tutkimuksen tarkoituksena onkin ollut selvittää, millainen johtajuus koetaan esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna tärkeäksi, kun tarkastellaan digitaalista transformaatiota ilmiönä. Tällöin erityisesti se lähtökohta, että haastateltavat voivat avoimesti kuvata johtajuuden toimintaa vahvistaa myös sitä, että tutkimuksen tulosten luotettavuus paranee. Tällöin voidaan nähdä, että kerätään aineistonkeruun luotettavuuden näkökulmasta relevanttia tietoa. (Puusa ja muut, 2020, s. 173-175, 186-189.)

Tutkimuksessa on myös pyritty noudattamaan tutkimusprosessin toteuttamista siten, että seurataan hyväksi todettuja käytänteitä antaen osallistujille selkeästi ilmi tutkimuksen anonyymiyys. Tällöin luodaan perusteet avoimelle ja rehelliselle dialogille, jossa haastateltavilla ei ole epäselvyyttä sen suhteen, että voidaanko heidät tunnistaa. Tämän voidaan nähdä olevan luotettavuutta sekä myös luottamuksellisuutta vahvistava tekijä (Puusa ja muut, 2020, 189-192; Koskinen ja muut, 2005, s. 207).

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen aikana havaitut tulokset johtajuudesta. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti johtajuuden toimintaa tarkasteltiin siitä näkökulmasta, millainen johtajuus nähdään esihenkilötyötä tekevien yksilöiden kannalta katsottuna tärkeäksi, kun käsitellään digitaalisen transformaation mukaista muutosta. Tutkimuksen tulokset voidaan koota havaintojen pohjalta kahteen kokoavaan kategoriaan, jotka kuvaavat osaltaan tietyn tyyppistä johtajuuden toimintaperiaatetta.

Tulosten perusteella esille nousseet kokoavat kategoriat painottavat molemmat vahvasti ihmisläheisen johtajuuden läsnäoloa. Kuitenkin erityisesti merkityksellisen muutoksen edistämiseen perustuva johtajuus sisältää myös asioiden johtamista, jossa korostuukin lisäksi liiketoiminnallisten hyötyjen, kuten taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen ulottuvuus. Kuviossa 9 osoitetaan tulosten pohjalta nousseet kaksi kokoavaa kategoriaa sekä siihen kuuluvat alemman tason kategoriat.



Kuvio 9. Tutkimuksen tulosten kokoavat kategoriat sekä alemman tason kategoriat.

4.1 Innostava johtajuus muutoksen mahdollistajana

Johtajuus nähdään digitaaliseen transformaatioon liittyen oleellisena tekijänä sen suhteen, että sillä voidaan tuottaa aidosti hyötyä organisaatiolle, kuten myös sen henkilöstölle. Erityisesti sellaisen toiminnan merkitys korostuu, jossa luodaan organisaatioon toimintaympäristö, joka kannustaa sekä on kokonaisvaltaisesti innostava. Tässä tapauksessa johtajuus perustuu vahvasti sellaisiin toimintatapoihin, joissa pyritään aidosti luomaan ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta sekä edistämään positiivista asennoitumista, jolla voidaan muodostaa organisaation tavoitteita silmällä pitäen onnistunut lopputulos.

4.1.1 Henkilöstön monipuolinen huomioiminen

Keskustellessa digitaalisen transformaation mukaisen muutoksen tuomista vaikutuksista organisaatioon, korostui johtajuuden rooli siten, että henkilöstön monitasoinen huomioiminen on oleellisen tärkeää. Koska käsitellään digitaalisen transformaation mukaisia haastaviakin teemoja, joissa työn korvattavuus on yksi esiin nouseva ilmiö, niin johtajuudessa nousee esille erityisesti henkilöstön huomiointi siten, että luodaan uskoa muutoksen merkityksellisyyteen. Toiminnassa korostui johtajuuden näkökulmasta se, että tulee huomioida henkilöstön näkemykset sekä se, että heitä myös kuullaan henkilökohtaisesti, jotta voidaan aidosti lieventää muutoksen tuomaa epävarmuutta.

Kun lähdetään tällaisia muutoksia viemään läpi ja silloin mun mielestä siinä on tärkeintä se, että näitä asioita kommunikoidaan ja käydään läpi. Ja sitten myös se, että toki pitää yhteisesti kommunikoida ja käydä läpi ja kertoa, että mitä nää on, mutta sitten käydä vielä henkilökohtaisia keskusteluja niiden ihmisten kanssa. Kokisin, että se on se suurin avain, millä pystyy niitä pelkojakin lieventämään, että eihän kuitenkaan tällaisten muutosten tarkoitus mun mielestä ikinä ole se, että me vähennetään niitä töitä, vaan mehän vaan siirretään niitä töitä sellaisiin asioihin missä tarvitaan enemmän sitä.

Pitäisi tietysti lähteä ihan perusteista ja siitä suunnittelusta, että mitä me ollaan tekemässä ja sitten, miten se tulee vaikuttamaan käytäntöön, mitä konkreettisesti tehdään sitten, jos tuodaan vaikka uusia järjestelmiä tai applikaatiota tai sitten uusia käytänteitä olemassa olevien järjestelmien parissa. Eli mitä se käytännössä

tulee tarkoittamaan sitten siihen päivittäiseen työhön niille, jotka näitä järjestelmiä käyttää.

Digitaalisen transformaation tuoman muutoksen huomioimisessa korostui myös se johtajuuden toimintatapa, jossa luodaan lisäksi vahvaa kokonaisvaltaista viestintää koskien muutosta ja sen merkityksellisyyttä. Tähän liittyen oleellisena tekijänä on saada kaikki ymmärtämään sekä aidosti sisäistämään muutoksen käynnistyminen sekä muutoksen tärkeys. Tässä yhteydessä näyttäytyy oleellisena se, että muodostetaan tiedottamisen kautta ymmärrystä organisaatiolle, että mistä toiminnassa todella on kyse ja miksi muutosta ollaan tekemässä. Tämä korostaakin johtajuuden merkitystä siinä, että tulee kyetä viestimään mahdollisimman monitasoisesti sekä tehokkaasti muutoksen merkityksellisyys koko organisaatiolle.

No kaikki lähtee mun mielestä tällaisesta yleisestä tiedottamisesta, että kerätään kaikki yhteen ja kerrotaan tästä näin yleisesti ja syy, että minkä takia tällaista muutosta tehdään. Se on niinku erittäin tärkeitä just tällaisessa muutoksessa, että kaikki ymmärtää mistä muutoksessa on kysymys.

Kai siinä kaikessa on se oleellista se, että kaikki tietää, että me ollaan vähän niinku samassa veneessä ja me kuljetaan kohti jotain yhteistä päämäärää ja sitten siksi me otetaan nyt tää tänne, jotta me päästään sinne mihin me ollaan menossa.

Myös tällainen konsernitasoinen viestintä, että vaikka intrassa rummutetaan asiaa, niin meillä on info tv:tä tehtaissa missä niitä tärkeitä muutokseen liittyviä teemoja nostetaan. Mutta sitten se tärkein juttu on se, että saadaan esihenkilöt mukaan ja se, että he ensin ymmärtävät, että mitä se muutos tarkoittaa ja sitten pystyy ottamaan oman tiiminsä siihen keskusteluun mukaan. Niin se on se isoin viestinnän keino mikä sitten oikeasti resonoi sinne porukoille.

Jotta itse muutokseen voidaan lopulta suhtautua positiivisesti organisaation tasolla, korostetaan johtajuuden toiminnassa tehokkaan kommunikoinnin ja viestinnän ohella sellaisia käytänteitä, joissa henkilöstön valmiudet huomioidaan monipuolisesti ja systemaattisesti. Tähän liittyen esiintyi sitä, että on kriittistä huomioida henkilöstö siten, että joillain yksilöillä voi olla luontaisesti vahvempi valmius toimia tehokkaasti muutostilanteessa kuin toisilla. Tämä yhteydessä korostuukin juuri se, että digitaalisen

transformaation mukainen muutos voi olla melko syvälinen organisaation toimintalogiikkaa muovaava tekijä. Tällöin on tärkeää, että kyetään aistimaan sekä tiedostamaan johtajuuden puolelta ne monipuoliset henkilöstön asenteet, jotka mahdollistavat muutokseen valmistautumisen ja lopulta sen edistämisen. Riittävällä viestinnällä ja kommunikoinnilla voidaan käynnistää tehokkaasti digitaalisen transformaation mukaisten muutosten läpivieminen, jonka lisäksi on kuitenkin oleellista, että johtajuudella tulee lopulta myös kyetä huomioimaan henkilöstön monitasoinen suhtautumisen.

Jotkut ovat tietysti luonnollisesti enemmän muutosmyönteisiä ja jotkut henkilöt taas tarvitsevat enemmän aikaa. Tulee ymmärtää ja kuunnella herkästi sitä prosessia, että minkälaisia tunteita ja kysymyksiä se herättää, eli tulee antaa henkilöstölle kysymyksiin aikaa.

On tavallaan havaittavissa kaksi koulukuntaa siten, että on niitä, jotka ovat hirveän valveutuneita ja pystyy nopeasti sopeutumaan uusien järjestelmien käyttöönottoihin, että täähän on tosi simppeliä ja helppoa. Sitten meillä on saattaa samassa tiimissä henkilöitä, jotka ovat sitten niin kun täysin siellä toisessa ääripäässä, että miksi kaiken pitää muuttua? Meillä on tää nykyinen järjestelmä, me on just opeteltu käyttämään tätä.

Samassa nouseekin esille myös näkökulma siihen, että ymmärretään ja hyväksytään johtajuuden tasolla haasteet organisaation sekä myös henkilöstön tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä joillain yksilöillä voi olla vahva epävarmuus muutoksen seurauksista organisaatioon sekä myös heidän omaan työhönsä. Erityisesti henkilöstölle voi olla tärkeää, että saadaan toimia toimintaympäristössä, jossa on mahdollisuus tulla kuulluksi, eikä päädytä tilanteeseen, jossa vain ohjataan ulkopuolelta epävarmaa muutosta kohti. Sen sijaan on oleellista, että henkilöstön osallisuuden huomioiminen johtajuuden näkökulmasta korostuu. Tällöin mahdollistetaan myös vahva motivaatio muutoksen edistämiseksi, koska luodaan selkeä tarve muutokselle sekä lopulta myös mahdollistetaan osallistava toimintamalli muutoksen edistämiseksi.

Pitää niin kun väsymättä puhua siitä muutoksen tuomasta hyödyistä siihen yksilön työhön eli pitää yrittää kaikin mahdollisin keinoin tulkita, mitä hyötyä tässä on meille, ja sitten ottaa ne porukat mukaan miettimään ja suunnittelemaan asioita, niin se on se oikea keino motivoida.

Että niin kun, jos tällainen muutos tulee, voi olla jotakin asioita mitä ei ole vielä loppuun päätetty. Niin jos päästään ottamaan sitä henkilöstöä siihen mukaan ja että he pystyvät vaikuttamaan, niin se tavallaan myös se voi antaa henkilöstölle positiivisuutta.

Jotta organisaatio pystyy aidosti edistämään digitaalista transformaatiota onnistuneesti, onkin siis oleellista, että lähtökohdat perustuvat henkilöstön tarpeiden huomioimiseen ja motivaation muodostamiseen. Tämän lisäksi johtajuuden toiminnassa korostui se, että kun tulee lopulta mahdollistaa muutoksen tavoitteiden saavuttaminen, niin on tärkeää, että henkilöstölle saadaan vahvasti sellainen ajatusmalli, jossa johtajuuden aito läsnäolo korostuu. Tässä yhteydessä oleellista on, että johtajuuden toiminnalla muodostetaan henkilöstölle ymmärrystä siitä, että minkälaisia arvoja ja periaatteita johtajuuden yhteydessä ylläpidetään ja hyödynnetään. Tällöin, mikäli teknologia todellisuudessa tuottaa esimerkiksi työhönkin liittyvää korvattavuutta, on johtajuudella tärkeä toimia organisaation arvojen edustajana mahdollisimman myönteisesti. Johtajuuden kautta ollaan lopulta siinä asemassa, jossa tulee toimia esimerkkinä organisaation arvoille. Tällöin on tärkeää, että edustamisen kautta tulee selvästi ilmi ne organisaation periaatteet, jotka mahdollistavat lopulta henkilöstön positiivisen asennoitumisen.

Kyllä joo no tota mä sanoisin, että kaikki lähtee yrityksen arvoista, että toki jos ja kun tällainen muutos tulee, niin että se tukisi yrityksen perusarvoja, joten silloin kun me ollaan tehty hyvä perehdytys sille henkilölle ja hän uskoo yritykseen, niin silloin me ollaan jo tehty puolet siitä työstä.

Mutta niin, että varmasti sitten, jos tulee semmoinen tilanne, että robotti vie sun työt, niin mä uskon, että sille ihmiselle, joka on tehnyt niitä aiemmin, niin sille löytyy joku vähän toisenlainen rooli.

Lähtökohtaisesti käsitellessä digitaalisen transformaation mukaista muutosta korostuikin siis se, että tiedostetaan vahvasti henkilöstön monipuoliset valmiudet sekä myös heissä muodostuvat eritasoiset reaktiot. Näin ollen riittävän vahvalla kommunikoinnilla ja henkilöstön huomioivalla johtajuudella voidaan muodostaa organisaatioon ilmapiiri, jossa henkilöstön tasolla luotetaan johtajuuden läsnäoloon sen suhteen, että muutos on sellainen, että sen on tarkoitus hyödyttää niin organisaatiota, kun myös sen henkilöstöä.

Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajuus näyttäytyy myös lopulta organisaatiolle sellaisena toimintana, jossa esihenkilöt ovat aidosti läsnä edistämässä ja mahdollistamassa organisaation ja henkilöstön tavoitteiden saavuttamista. Oleellisena tekijänä korostuukin se, että johtajuudessa ei keskitytä teknologisten muutosten yhteydessä pelkästään liiketoiminnan tehokkuuden ja taloudellisen menestymisen lisäämiseen. Sen sijaan johtajuudella on keskityttävä myös siihen, miten organisaation jäsenet näihin suhtautuvat ja miten heidän positiivista kokemustaan voidaan parantaa sekä ylläpitää.

Jos oikeasti halutaan, että ihmiset viihtyvät ja että niillä on hyvä olla, niin sitten mun mielestä se on vaan käytävä tavallaan läpi, että mitä jokainen henkilökohtaisesti haluaa, niin sitten näissä muutoksissa voidaan aidosti onnistua.

Tärkeähän on ymmärtää, että kokeeko työntekijä itsensä arvokkaaksi ja, että miina tarvitaan tässä kaikesta huolimatta, ettei sillä korvata, koska jokainen haluaa olla tarpeellinen ja haluaa olla tärkeä - muuten se työntekijä luisuu pois tästä yhteisestä tavoitteesta.

4.1.2 Ymmärrys ja sisäinen motivaatio

Oleellisena tekijänä muutoksen aktiivisessa läpiviemisessä ja muutokseen sitouttamisessa nousi tulosten perusteella esille se, että henkilöstö on lopulta tärkeä saada suhtautumaan muutokseen positiivisella sekä aidosti sitoutuneella asenteella. Tähän perustuen tärkeänä korostui se, että johtajuudessa koetaan oleellisena sellainen toiminta, että kannustetaan henkilöstön ymmärryksen ja sisäisen motivaation kehittämistä mahdollisimman syvälliseksi. Vahvana tekijänä nähdään tällöin se, että koko organisaation henkilöstön olisi hyvä olla aidosti halukas edistämään omien mahdollisuuksien lisäksi myös organisaation tavoitteita siten, että ei motivoiduta edistämään muutosta pelkästään ulkoisten tekijöiden pohjalta. Tässä näyttäytyy tällöin myös organisaation jäsenten suhtautumisen tärkeys, jolloin pelkästään esihenkilöt eivät ole vastuussa siitä, että organisaatio kykenee edistämään tehokkaasti muutosta. Kuitenkin on edelleen oleellista, että johtajuus näyttäytyy ja toimii esimerkkinä osana muutosta, mutta vastuun antaminen organisaation jäsenille näyttäytyy myös vahvana tekijänä. Tällainen organisaation jäsenten

ymmärrys muutoksen merkityksellisyydestä ja sisäisesti motivoitunut asenne muodostaakin lähtökohdan, jonka avulla kyetään myös todella olemaan aktiivisesti edistämässä muutosta.

Mutta kyllä se tärkein asia on se, että pyrkii synnyttämään se ymmärrys siitä, että miksi asioita tehdään, niin silloin ihmisellä on edellytykset myös niin kun olla siinä matkassa mukana. Pahin on se, että jos ihmiset ei ymmärrä, vaan että se tulee vaan jostain annettuna ja sitten siellä roikutaan muutoksen mukana. Niin se on se, että vaikka mitä rahaa kaataisin niille ihmisille niin ne ei ole motivoituneita, jos ei ole aitoa ymmärrystä.

Jos se muutos tai se asia mitä halutaan muuttaa, on saatu myytyä niin, että se henkilöstö kokee sen sellaisenaan siinä, mikä tulee parantamaan heidän tilannetansa tavalla tai toisella, niin sittenhän ne ovat motivoituneita tekemään sen eteen töitä, että se on se ihanteellinen tilanne - mutta ei ole mun mielestä helppoa vastusta siihen, että miten sä saat kaikki motivoitua.

Edelliseen pohjautuen korostuukin se, että digitaalinen transformaatio on loppupäässä parhaimmillaan kokonaisvaltainen muutos kohti uudenlaista liiketoimintamallia ja organisaation toimintalogiikkaa. Tällaisen yhteydessä nähdään tärkeänä ne tekijät, jossa johtajuudella on pystyttävä vahvistamaan henkilöstön sisäistä motivaatiota sekä ymmärrystä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tällöin johtajuuden toiminnassa painottuu huomiointi myös siihen, että muutoksen yhteydessä mahdollistuu aidosti uuden edistämisen osaksi liiketoimintaa. Tämän nähdään olevan myös henkilöstön suhtautumisessa tärkeä tekijä, koska se mahdollistaa organisaatiolle, kuten myös sen henkilöstölle menestymistä. Tällöin muutoksen tuomat mahdollisuudet tuottavatkin parhaimmillaan laajaa hyötyä siten, että teknologialla voidaan muodostaa uudenlaisia toimintaperiaatteita osaksi organisaatiota. Oleellista tässä on lopulta erityisesti, että johtajuudella toimitaan esimerkin kautta sellaisilla toimintamalleilla, joissa nähdään muutoksen yhteydessä enemmänkin ne positiiviset mahdollisuudet, joita muutokset voivat tuottaa osaksi organisaation toimintaa.

Se oppiminen on kaiken keskiössä. Jos haluaa selviytyä, koska maailma muuttuu koko ajan niin hirveätä vauhtia, niin mä ajattelen, että työntekijöiden ja myös sen,

joka johtaa sitä hommaa, niin on pakko oppia koko ajan ja, että kai mä näen sen jonkinlaisena kasvun mahdollisuutena.

Niin tietyllä tapaa, että se ei latista, vaan että se on ehkä semmoinen, että siihen on tottunut ja sen takia vaan yrittää mahdollisimman paljon löytää niitä semmoisia erilaisia hyviä näkökulmia siihen muutokseen, että saisi mahdollisimman monen sen taakse. Se olisi mun mielestä se tärkein juttu.

Koska henkilöstön positiivisen kokemuksen edistäminen on oleellinen osa johtajuuden tärkeäksi koettua toimintaa, niin havaintojen yhteydessä näyttäytyi myös se, että ymmärretään erilaisten motivaatiolähteiden merkitys. Johtajuuden toiminnassa nähdäänkin tärkeänä tavoitteiden suhteuttaminen siihen, millaisia erilaisia motivaation lähteitä henkilöstö kokee tärkeänä osana muutosten läpiviemistä. Tässä näyttäytyy se johtajuuden monipuolinen ajattelu, jossa ymmärretään, että henkilöstö voi asettaa itselleen tavoitteet perustuen sekä ulkoisen että myös sisäisen motivaation lähteisiin. Kuitenkin johtajuudessa korostetaan havaintojen pohjalta vahvasti sitä, että kyettäisiin edistämään muutosta aidon ymmärryksen sekä sisäisesti motivoivien tekijöiden avulla, mutta myös muut motivaatiolähteet nähdään oleellisina. Tässä yhteydessä korostuu kuitenkin se johtajuuden monipuolisuus, että tiedostetaan motivaatioon liittyvien tekijöiden monitasoinen luonne.

Itse pohjimmiltaan kuitenkin mietin, että tota, jos se on sinne sun tavoitteisiin kirjattu ja sulla on siitä vaikka joku kompensatio tulossa. Niin joo varmasti se niin on yks tapa muistuttaa siitä, mutta mä en itse koe, että se on välttämättä se paras motivaation lähde, että tavallaan joo, toki varmasti, että yrität sitä sitten toteuttaa ja viedä eteenpäin, mutta niin kun mun mielestä parasta on se, että jos sä itse niin kun oivallat ja havaitset sen, että hei tästä tulee mulle oikeasti hyötyä.

Mun mielestä tärkeimmät tavoitteet muutoksen edistämisessä on, että se muutos on lopulta sitten parempi kuin se muutoksen alkutilanne. Lopputulos on parempi kuin se tilanne, josta sitä muutosta lähdettiin tekemään.

Vaikka sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys korostuu ja toiminnassa halutaan painottaa sitä, että muutoksen mukaisten tavoitteiden saavuttaminen liittyy vahvasti juuri sisäisten motivaatiotekijöiden vahvistamiseen, korostuu myös se, että ulkoinen palkitseminen voi olla hyvä keino osana muita johtajuuden toimintatapoja. Näin ollen

johtajuuden monimuotoisuus korostuukin siinä, että henkilöstö tulisi huomioida sen suhteen, mitkä muutkin tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon toimia osana organisaatioissa tapahtuvia isojaakin muutoksia. Pelkkä sisäinen motivaatio ei lähtökohtaisesti ole ainoa realistinen toimintaa ohjaava malli työelämässä, sillä henkilöstö on usein kuitenkin sitoutunut organisaatioon myös sen suhteen, miten johtajuudella mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä myös se, että millaisia insentiivejä tavoitteisiin on sidottu. On kuitenkin korostettava, että johtajuuden yhteydessä painotetaan sitä, että ulkoiseen palkitsemiseen liittyvät tekijät eivät olisi kuitenkaan ne ensisijaiset tekijät, jotka muodostavat henkilöstössä todellista motivaatiota suoriutua tehokkaasti osana muutoksia. Oleellista on kuitenkin, että myös tällaisten motivaatioon vaikuttavien palkitsemismallien olemassaolo ymmärretään, ja johtajuudella luodaan mahdollisuuksia myös ulkoisten motivaatiolähteiden tyydyttämiseksi.

Tarkoituksenaahan on, että johto yrittää antaa sulle mahdollisimman hyvät työkalut ja prosessit niin, että sä saavutat tavoitteet ja sun bonukset, ja se johtaa siihen, että jos kaikki menee hyvin niin, että jos on ollut hyvä positiivinen muutos ja asioita on tehty oikein, niin sittenhän tän henkilön pitäisi saada myös parempia palkkioita.

Ja jos nyt me pysytään tässä digitalisaatiossa, niin työntekijä kaipaa silloinkin, että häntä arvostetaan. Hän saa kiitosta. Häntä jopa palkitaan jotenkin. Sen ei välttämättä tarvitse olla hirveän iso mikään rahallinen, jos on mahdollista, mutta jos me tehtiinkin nyt hyvää tulosta. Niin nyt onkin varaa jakaa teille vähän parempaa palkkaa.

Tässä yhteydessä havainnoissa esiintyy siis vahvasti sitä, että johtajuudella nähdään se monipuolinen kokonaisuus, joilla pystytään motivoimaan henkilöstöä toimimaan osana muutostilannetta sekä luoda heille positiivista kuvaa muutoksen hyödyistä suhteessa tavoitteisiin. Motivoinnin lähteenä ymmärretään luonnollisesti myös ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen, mutta erityisesti korostetaan sisäisten motivaatiolähteiden sekä muutoksen merkityksellisyyden ymmärtämisen tärkeyttä. Ilman sisäistä motivaatiota ja aitoa ymmärrystä voi olla vaikea päästä sellaiseen tilanteeseen, jossa halutaan aidosti edistää organisaation toimintaa kohti sellaista tilaa, jossa voidaan tehokkaasti hyödyntää pitkällä tähtäimellä uusia teknologiavahvisteisia toimintamalleja organisaation menestyksen parantamiseksi.

Palkitsemiseen liittyen, niin mä sanon tälleen raflaavasti, että mä en ole kertakaan tavannut ihmistä, joka olisi tyytyväinen palkkaansa ja palkitsemiseen ja sitten kaiken lyhytaikaisen palkitsemisen, ja itse asiassa myös palkankorotusten motivoiva vaikutus on niinku tosi lyhyt. Niin mä sanoisin, että se ei ole se tärkein keino ihmisten motivoimisessa, varsinkaan tämmöiseen isoon muutokseen liittyen.

Johtajuuden tärkeys korostuukin siinä, että pyritään aidosti edistämään niitä tekijöitä, jotka vahvistaisivat monipuolisesti motivointiin pureutuvien toimintamallien kehittymistä. Oleellista tässä yhteydessä lopulta on, että johtajuuden toiminta perustuu sellaisiin toimintamalleihin, jotka mahdollistavat tavoitteiden mahdollisimman tehokkaan saavuttamisen. Tulokset osoittavat, että tällaisten toimintamallien edistäminen perustuukin ensisijaisesti sisäisesti motivoivan sekä aidon ymmärryksen sisältävän asenteen kehittämiseen.

4.1.3 Yhteisöllisen työkuiltuurin rakentaminen muutoksen tueksi

Henkilöstön sisäisen motivaation sekä muutoksen merkityksellisyyden ymmärtämisen edistämisen lisäksi organisaatiossa on tärkeä keskittyä johtajuuden toiminnassa siihen, että vahvistetaan mentaliteettia aidosta yhteisöllisen työkuiltuurin rakentumisesta. Aktiivinen sitoutuminen muutoksen läpiviemiseen ei välttämättä pelkästään riitä, vaan vaaditaan myös aitoa halua tuottaa organisaatiolle pysyvää hyötyä muutosten avulla. Tällöin vahvistuu myös sellaisen toimintakuiltuurin merkitys ja olemassaolon tärkeys, missä pyritään löytämään yhdessä ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tällöin korostuu myös jatkuvan parantamisen ja toiminnan ylläpitämisen mentaliteetin edistäminen ja kannustaminen organisaation toimintakuiltuurissa. Taustalla eläekin ajatus siitä, että henkilöstön tasolla ollaan aktiivisesti mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin näyttäytykin juuri osallistaminen sekä se, että esihenkilöroolissa toimivat eivät ole yksin vastuussa muutosten onnistuneessa läpiviemisessä.

Parhaimmat muutuskokemukset on tullut siitä, kun siinä on ollut semmoinen porukka tekemässä, joka on niinku aidosti uskonut, että se muutos tuo jonkun paremman lopputuloksen tai paremman tilanteen ja on uskottu siihen ja sitä kautta niin kun laitettu siihen se satakymmenen prosenttia viety sitä eteenpäin.

Tämän yhteydessä yhteisölliseen mentaliteettiin tähtäävä toiminta luokin pohjan myös jaetulle vastuulle, jossa johtajuuden rooli on muodostaa organisaatioon yhteisöllisyyttä. Tässä toteutuu tällöin periaate, jossa henkilöstön tarpeet ja osallisuus otetaan aidosti huomioon muutoksen toteuttamisessa, mutta halutaan myös, että organisaatiossa ollaan aidosti motivoituneita ja aktiivisesti mukana edistämässä uudenlaisia toimintamalleja osaksi organisaation toimintaa. Jotta voidaan mahdollistaa sellainen toimintamalli, jossa ollaan tavoitteellisesti edistämässä toimintaa koko organisaation tasolla, niin tulosten perusteella voidaan havaita, että on tärkeää aistia ja havainnoida sellaisia yksilöitä sekä muita sidosryhmiä, jotka voivat ohjata ja ylläpitää muutosten läpiviemistä sekä edelleen kehittämistä. Tällä mahdollistetaan sitä, että luodaan pohjaa organisaatiossa toteutuvalle yhteisöllisyydelle, jossa on keskiössä myös aidosti tavoitteellinen ja muutoksen läpiviemistä sekä ylläpitämistä tukeva toiminta.

Just se tavallaan valmistautuminen, ennakkoviestintä ja sitten se, että miten sitä käyttöönoton aikaista tukea voi olla tarjolla ja onko meillä tällaisia ikään kuin henkilöitä tunnistettu organisaatiossa, jotka voisi toimia tällaisena promoottorina asian tiimoilta.

Yksi asia millä tuollaiseen muutoksen läpiviemiseen ja ylläpitämiseen voisi niin kuin vaikuttaa on, että sä saat semmoisia tietyn tyyliä muutosagentteja hoitamaan sitä, että tavallaan, jos sä saat innostettua vaikka jonkun vaikuttajan, jos mietitään vaikka meillä että meillä on iso kenttäorganisaatio, niin jos sä saat siellä innostettua jonkun sellaisen henkilön, joka on tosi verkostoitunut siellä organisaatiossa, se jota arvostetaan. Sellainen, joka on monen kanssa tekemisessä. Niin jos sä saat siellä jonkun toimimaan sen eteen. Siinä on jo tosi iso askel eteenpäin, että jos semmoinen ihminen puhuu tavallaan sun puolesta siitä muutoksesta, että tää on hyvä juttu.

Yhteisöllisyyden merkitys näyttäytyy tällaisessa toiminnassa myös vahvasti siten, että tiedostettaisiin aktiivisten ja muutosta edistävien yksilöiden lisäksi myös teknologisesti reaktiivisia ja kyvykkäitä yksilöitä organisaatiossa, jotka kykenisivät vahvistamaan muiden organisaation jäsenten positiivista kokemusta ja motivaatiota uusista toimintamalleista. Tällöin onkin oleellista kyetä organisoimaan kyvykkyksiä siten, että teknologisesti pätevämmät yksilöt muodostavat organisaatioon mentaliteettia, jossa kyetään edistämään yhteisesti digitaalisen transformaation mukaisten toimintamallien pysyvyyttä ja

jatkuvuutta. Samassa korostuu se yhteisöllisen toimintamallin ylläpitäminen, jossa annetaan osallistamisen kautta vastuuta myös henkilöstölle toimia tukena sekä esimerkkinä organisaation muille jäsenille. Tällä voidaan nähdä olevan sellainen vaikutus, että se tuottaa koko yhteisön jäsenissä myös motivaatiota sekä luottamusta muutoksen edistämiseen.

Meillä on tällä hetkellä esimerkiksi semmoinen tekoälysparrausryhmä, joka me ollaan eri organisaatioista kerätty vapaaehtoisten myötä. Tässä on kyseessä tällainen digitaalinen verkosto, jossa kerätään ympäri organisaation tämmöisiä vähän edelläkävijätyyppisiä, jotka tykkää seurata mihin teknologia on menossa ja tykkää kokeilla työssään niitä. Niin esimerkiksi tää on hyvä keino, että sitten me kerätään semmoinen porukka, ja kun ne on innoissaan, niin sitten ne niin kun voimaannutetaan kertomaan niistä asioista omissa tiimeissä, mikä on tosi hyvä keino viedä muutosta läpi.

Pitäis osata yhdistää ne nuorempien digitaidot ja vanhempien kokemus. Koska sitä ei voita mikään sitä kokemusta ja semmoista hiljaista tietotaitoa ja viisautta mitä on vanhemmilla työntekijöillä, että nää pitäisi saada yhdistettyä.

Koska digitaalisen transformaation mukainen muutos voi tuottaa radikaalejakin ratkaisuja organisaation toimintalogiikassa, niin muutosvastarinnan huomioiminen korostui myös monen kohdalla siten, että se nähdään jossain määrin yhteisöllisen kulttuurin kanalta muutoksen jatkuvuuden ja ylläpitämisen osalta haasteena. Tähän liittyen johtajuuden toiminnassa korostui kuitenkin se, että tämän haasteen ymmärtäminen on oleellisen tärkeää, jotta voidaan aidosti ylläpitää muutoksen edistämistä sekä ylläpitämistä. Tällöin voidaan tarkastella organisaation ja siellä toimivien yksilöiden toimintaa rakentavasti. Tämä mahdollistaa lopulta sen, että johtajuudella voidaan todella toimia innostavana vetäjänä, jossa tiedostetaan haasteet sekä edistetään muutosta tukevan, positiivisen toimintaympäristön kehittymistä osaksi organisaatiota.

Teet sä mitä tahansa yrityksessä, niin se on melkein niin kun luvattu, että jonkinneköistä muutosvastarintaa tulee koska musta tuntuu, että ihminen on ehkä luonteeltaan sellainen, että me tykätään, tiedätkö semmoisesta varmasta ja turvallisesta ja muutoshan on aina pelottavaa, että ei se välttämättä enää sitten olekaan hyvää tai ei ole varma tai turvallinen tai mitä tahansa. Ainahan muutos herättää semmoisia vähän pelon tunteita.

Vaikka yksittäinen henkilö, joka vastustaa sitä asiaa, niin se voi vaikuttaa siihen koko ryhmään, että se on tosi tärkeitä, että identifioidaan se, että se voi olla, että muutosvastarinta on ainoastaan yhdestä henkilöstä tai pienestä ryhmästä kiinni, että vaikka koko organisaatio on positiivisesti suhtautunut tai suurin osa, niin voi olla, että se pieni ryhmä tai yksittäinen henkilö voi negatiivisesti vaikuttaa siihen. Eli identifioidaan se, että onko kaikki tätä muutosta vastaan tai ainoastaan ne yksittäiset henkilöt. Ja sitten käydään sitä keskustelua aktiivisesti sen henkilön kanssa, jotta päästään siihen yhteisymmärrykseen. Mikä sun keino olisi saattaa se sieltä muutosvastarinnan puolelta? Muuten siis oikein keskustelu ja näin, ja sitten on tietysti se viimeinen radikaalimpi työkalu siellä pakissa.

Tällaisessa on tärkeää kuitenkin, että antaa tällaiselle aikaa ja sitten kannustaa. Ja sitten kokeilla myös, että saisi niinku ne kaikki työkaverit mukaan siihen kannustamaan sitä, että otetaan se työntekijä huomioon, jos siellä on jotakin heikkouksia niin se voi johtua, että se se pelkää jotakin. Se ei jotakin osaa, eikä uskalla lopulta sanoa sitä.

Johtajuuden toiminnassa näyttäytykin siis hyvin moniulotteiset eri tekijät, joita tulee kyetä huomioimaan osana laajoja organisaation toimintaa koskevia muutoksia. Digitaalinen transformaatio voi lopulta olla hyvinkin kokonaisvaltainen muutos, jonka yhteydessä tulee kyetä aidosti mahdollistamaan muutosta tukeva toimintakulttuuri. Tässä yhteydessä mielekkään, mutta selkeästi tavoitteellisen toiminnan mahdollistaminen huomioidaan myös siten, että organisaation johdon tulee olla aidosti läsnä. Tällaisessa tilanteessa myös mahdollistetaan koettujen haasteiden ja esteiden poistaminen, kun johtajuuden avulla kyetään muodostamaan toimintakulttuuria, jossa osoitetaan selvästi suunta, mutta kuitenkin yhteisöllinen sekä henkilöstöä tukeva malli on organisaation toiminnan keskiössä.

Ja sitten se, että yrityksen pitää sanoa aina, että mitä me ollaan ja mitä me halutaan, ja se pitää olla tosi selvästi jokaisella siellä, että mitä me ollaan, mitä me halutaan tehdä. Mutta että me ollaan niinku samaa tiimiä, että niin sitten tavaltaan me ei tule semmoista, että joku pelkää vaan käskyttää.

Tällaisissa joudutaan tekemään välillä kuitenkin myös kovia päätöksiä ja niihin liittyen usein voi auttaa se, että siinä on myös jotain niin kun ulkopuolista apua hahmottamassa niitä hyötyjä ja miten asiat näyttävät muualla, jolloin se ei ole niin kylmä ja kova ikään kuin, että johto vain nyt päättää, että jotain tehdään eri tavalla. Tällöin saatetaan käyttää tällaisia fasilitointikeinoja keinoja, että tulee ulkopuolinen mukaan tukemaan muutosta.

Tulokset osoittavatkin, että lopulta erityisesti yhteisöllisen mentaliteetin sisältävä toiminta nähdään siten, että se voi mahdollistaa sen, että organisaation kaikilla tasoilla kytetään aidosti edistämään sekä lopulta myös ylläpitämään muutoksen tuottamaa tilannetta. Tärkeää on tämän lisäksi se, että johto on aktiivisesti läsnä antamassa henkilöstölle suuntaa, mutta myös vapauksia toimia kyvykkyksiensä puitteissa. Tärkeää on kuitenkin se, että organisaatiossa toimitaan yhteisöllisesti ja muita jäseniä tuetaan niin johdon kuin muiden organisaation jäsenten toimesta. Tällöin voidaan aidosti saavuttaa onnistunut lopputulos digitaalisten muutosten yhteydessä.

4.2 Merkityksellisen muutoksen edistäminen johtajuudella

Digitaalinen transformaatio on loppupäässä organisaation strategisen toiminnan kannalta tärkeä kilpailuedun edistäjä. Tämä ymmärretään johtajuuden toiminnassa oleellisena tekijänä, jonka vuoksi muutosta myös ollaan valmiita edistämään liiketoiminnan näkökulmasta tavoitteellisesti johtajuuden keinoilla. Vaikka keskiössä on edelleen vahvasti ihmisläheinen toimintaperiaate, niin sen yhteydessä pidetään tärkeänä sitä, että noudatetaan sellaisia tapoja, jotka lisäävät konkreettisia organisaation sekä sen kaikkien sidosryhmien kokemia hyötyjä. Tässäkin yhteydessä kuitenkin ymmärretään se, että toiminta lähtee siitä, että organisaation henkilöstö ja heidän kykynsä sekä positiivinen kokemus muutoksesta ovat menestyksekkään toiminnan keskiössä.

4.2.1 Tarpeiden merkitys muutoksen yhteydessä

Kun tarkastellaan muutoksen edistämistä, niin henkilöstöllä voi olla vahva tarve kokea olevansa osa jotain merkityksellistä muutosta. Tällöin näyttäytyy se näkökulma, että digitaalinen transformaatio ei ole ainoastaan keino edistää jatkuvaa kasvua, mutta on kuitenkin sellainen, että se pohjautuu toimintaan, joka saa aikaan konkreettisia hyötyjä. Tällöin muodostetaan perusta sellaiselle toiminnalle, jossa myös kuunnellaan ja kannustetaan aidosti tarkastelemaan kriittisesti muutosta siten, että luodaan organisaationkin

kannalta aidosti järkeviä ratkaisuja. Kriittisen tarkastelun mahdollistaminen ja salliminen koetaankin oleellisena ulottuvuutena johtajuuden toimintaa, koska tämä luo pohjaa myös yhteisöllisen toiminnan edistämiseksi. Tällöin muodostuu myös mentaliteettia, jossa johtajuus ei perustu toiminnan joustamattomaan ohjaamiseen, vaan organisaatiossa sallitaan aidosti se, että siellä on mahdollisuus esittää esiin nousevia kriittisiäkin ajatuksia rehellisesti sekä rakentavasti.

Pitää mun mielestä sanoa avoimesti myös se, että hei soitelkaa tai tulkaa juttelemaan ja, että tavallaan ne tiedostaa ne ihmiset sen, että tota tästä saa tulla kysymään ja tästä saa niinku jutella. Se on mun mielestä kanssa siihen liittyen aika tärkeä tekijä.

Sitten jos näitä tällaisia, esimerkiks teknisiä ongelmia, että jos otetaan äkillisesti joku uusi järjestelmä käyttöön, niin voi muodostua tilanne, että henkilö kokee, että no niin mitä mä sanoin, että täähän ei toimi ja sitten istutaan kädet puuskassa. Nythän tää vaan vahvistaa sitä, että meidän pitää olla siinä vanhassa järjestelmässä.

Tässä yhteydessä johtajuuden toimintaa korostui myös se, että mikäli henkilöstön puolelta havaitaan uuden ratkaisumallin tuottavan sellaisia seurauksia, jotka eivät välttämättä vastaa suoranaisesti odotuksia, niin johtajuuden avulla pitää aidosti kyetä reagoimaan tilanteeseen. Tällöin johtajuudella ei pyritä pelkästään ohjaamaan ylhäältä kohti tilannetta, jossa voi muodostua negatiivisiakin seurauksia. Tässä näyttäytyykin sellainen periaate, jossa ei aseteta ehdottomia vaatimuksia muutoksen tuomalle lopputulemalle. Tällöin organisaation ja sen henkilöstön tarpeet voivat muodostaa tilanteen, jossa johtajuuden toimintaa on kyettävä sopeuttamaan käsillä olevaan tilanteeseen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että koetaan tärkeänä se, että ollaan aidosti avoimia ja vastaanottavaisia kuulemaan myös epäkohtia, joita muutoksen yhteydessä voi ilmaantua. Tällöin annetaan myös henkilöstölle aidosti mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa toteutuvan toiminnan suuntaan.

Tärkeetä on, että on joku kanava, että voi laittaa viestiä ihan johtoryhmään asti, vaikka jopa ihan toimitusjohtajallekin. Että jos joku ei toimi niin pystyy laittaa palautetta, ja että sellainen tunne pitää saada, että niinku ollaan samassa veneessä.

Ja sitten jos tää on tämä digitalisaatio onnistunut niin sitten voidaan käydä yhteistä keskustelua ja lähteä vertailemaan, että kumpi oli nyt sitten parempi, tää vanha systeemi vai tää uusi systeemi. Mitä on siinä vanhassa hyvää mitä huonoa. Eli jatketaanko tällä mallilla, niin silloin työntekijät myös on päättämässä sen, että jatketaanko sillä mallilla. Tärkeätä on aina myös sen henkilöstön henkinen hyvinvointi.

Samassa yhteydessä korostuukin edelleen se, että liiketoiminnallisen tavoitteiden huomioiminen lisäksi tulee kyetä ymmärtämään henkilöstön sekä myös muiden sidosryhmien tarpeita, jolloin pelkät kovat arvot ja liiketoiminnan kasvu ei ole pelkkiä tärkeäksi koettuja tavoitteita ja näin ollen toiminnan keskiössä. Tässä näyttäytyy sellainen toimintatapa, että luodaan ilmapiiriä, jossa korostetaan aidosti muutoksen merkityksellisyyttä luomalla myös aitoa ymmärrystä muutoksen tärkeydestä. Merkityksellisyys pohjautuu vahvasti siihen, että korostetaan myös niitä arvoja, jotka tuottavat lähtökohtaisesti uskoa muutoksen tarkoitukseen, jolloin keskiössä ei ole ainoastaan tuoton saavuttaminen. Tällä luodaan sellaista ymmärrystä, että liiketoimintaympäristö on hyvin moniulotteinen eri sidosryhmien välinen ekosysteemi. Tällä nähdään olevan sellainen vaikutus, että se tuottaa henkilöstössä myös uskoa siihen, että muutos voi sinällään tuottaa merkityksellisen edistysaskeleen kohti uudenlaista tapaa toteuttaa liiketoimintaa, jolla voi olla hyvinkin kokonaisvaltaiset tarkoitukset ja hyödyt.

Niin ja mikä on siis nykyään niin kun tärkeätä yleisempänä trendinä, niin sen merkityksellisyyden ymmärtäminen, että meillähän se tulee hyvin pitkälti sitä kautta, me pystytään meidän omistajien tilanteen kautta perustelee aika paljon, että me nähdään, että tällä mitä me tehdään, niin on iso vaikutus vaikka omistajien elinkeinon edistämiseen. Niin sitten siihen on helpompi saada ihmisiä mukaan, että tätä tehdään sen takia, että ei ole niin kun kasvottomien pörssisijoittajien kukkaron lihavoittaminen vaan oikeasti se, että näillä ihmisillä on kasvot ja me heitä tuetaan ja autetaan.

Joo tai siis sanotaan se, että ettei se kulttuuri ei saa olla semmoinen niinku kauhean tuloskeskeinen mun mielestä, että se kulttuuri pitää olla semmoinen oppiva ja ihmisläheinen. Semmoinen, että organisaatiossa on se, että se on valmis oppimaan.

Kuitenkin myös liiketoiminnallinen ulottuvuus nähdään hyvin tärkeänä tekijänä, sillä organisaation tulee kyetä saavuttamaan muutoksen avulla konkreettisia hyötyjä. Ratkaisut eivät saakaan olla pelkästään sellaisia, että niitä edistetään kehittämisen vuoksi, vaan

näiden tulee aidosti perustua siihen, että tuetaan organisaation kilpailuedunkin edistämistä. Tällainen toimintaperiaate lopulta mahdollistaa myös sen, että luodaan monipuolisesti merkityksellinen muutos osaksi organisaation toimintaa. Tässä yhteydessä, kun henkilöstö saadaan uskomaan muutoksen todelliseen merkityksellisyyteen, voidaan myös aidosti kohdistaa toimintaa sellaisiin kehittämiskohteisiin, jotka tuottavat myös liiketoiminnallista hyötyä. Tämä voi käytännön tasolla tarkoittaa johtajuuden puolelta sitä, että havaitut kehitysehdotukset joko joudutaan siirtämään uudelleenarviointiin tai luodaan muutoin ymmärrystä, mihin uutta teknologiaa todella kannattaa pitkällä tähtäimellä hyödyntää.

Ja sitten on vaan niinku pakko sanoa, että tää ei ehkä toimi. Tää ratkaisu ei toimi nyt, mutta ei niin että tää ei toimi koskaan. Tää ei toimi nyt. Pannaanko tämä hautumaan ja katsotaan jonkin ajan kuluttua uudestaan, jos me saataisiin se toimimaan, ei anneta heti periksi. Pidetään luova tauko ja annetaan tän idean kypsyä.

Jos se nykyisen työn merkityksellisyys on heikko, niin sitten jos pystyttäisiin ohjaamaan enemmän siihen suuntaan, että tehdään sellaista työtä, millä on niinku oikeasti tarkoitus ja merkitys ja vaikutus, niin mä veikkaan, että siitä tekoälyn ja robotiikan laajemmasta hyödyntämisestä saataisiin enemmän irti.

4.2.2 Suunnan osoittaminen muutoksen edistämiseksi

Vaikka tulokset korostavat vahvasti sitä, että luodaan tukevaa sekä osallistavaa toimintakulttuuria, jossa yhteisöllisyys on keskiössä, niin johtajuus koetaan myös siten, että sen roolissa on oleellista, että osoitetaan aidosti organisaatiolle ja henkilöstölle suunta. Tällöin johtajat näkevätkin sen, että he ovat niitä yksilöitä, jotka muodostavat organisaatiolle toimintaa sekä ymmärrystä, jossa henkilöstön ja organisaation tavoitteet ovat vahvasti sidottu toisiinsa. Tällöin muodostetaan myös tavoitteellinen toimintaympäristö, jolla kyetään aidosti parantamaan myös organisaation kilpailuetua osana organisaatioiden ekosysteemiä. Tämän yhteydessä on myös oleellista, että johtajuudessa korostetaan sitä, että myös organisaation jäsenillä on myös vastuu toimia siten, että pyritään organisaation tavoitteita silmällä pitäen hyviin lopputuloksiin.

Organisaation ja henkilöstön tavoitteita ei voi aina suoraan eritellä, koska tota henkilöstö on osa sitä organisaatiota, eli me ei voida eritellä niitä toisistaan. Ja kuitenkin, niin markkinataloudessa me ei voida ajatella, että me toimitaan kuten me toimitaan, ja että me ollaan jotenkin erillisenä muusta maailmasta. Sen takia se on ihan välttämätöntä, että jos ja kun havainnoidaan, että me toimitaan esimerkiksi epätehokkaasti, niin on siihen pakko reagoida.

Mutta kuitenkin että siinä on se, että jostain jotain kompromisseja sunkin täytyy tehdä, ja jos on esimerkiksi muutosvastarintaa, niin senkin pitää tehdä kompromisseja. Mutta että pitää kuitenkin ymmärtää, että se haluaa, että hänellä on tietyt rutiinit tai näin.

Koska johtajuus on lopulta vahvassa roolissa sen suhteen, että vahvistetaan organisaation jäsenten ymmärrystä ja myös sopeutumista tarpeen vaatiessa, niin on tärkeää, että kyetään aidosti myös toimimaan organisaation johtajina. Tämä näyttäytyykin vahvasti siten, että johtajuuden rooliin kuuluu strategisen ajattelun ja toiminnan ylläpitäminen osana organisaation toimintaa. Digitaalisen transformaation yhteydessä voidaankin nähdä, että johtajuus merkitsee sitä, että pystytään luomaan vakaa pohja kehityksen suunnalle sekä kuvataan kokonaisvaltaiset tavoitteet selkeästi. Vakaa johtajuuden toimintaan perustuva pohja mahdollistaa muutoksen käynnistämisen, jonka jälkeen voidaan myös edistää organisaatiota yhteisöllisen sekä osallistavan toiminnan aktiivista hyödyntämistä.

Ja sitten vielä on hyvä muistaa, että on myös muutoksia, johon niinku ei voi ottaa henkilöstöä mukaan hirveän aikaisessa vaiheessa, koska osa asioista on sellaisia, jotka sitten mietitään enemmän johdon pöydällä ja sitten otetaan henkilöstön mukaan siinä vaiheessa, kun ollaan jo aika pitkällä suunnittelussa.

Minkä takia asiat tehdään, ja nimenomaan johdon pitää miettiä sitten loppuun asti. Ja sitten vasta, kun hommaa mietitty läpi, niin sitten kommunikoida ja implementoida sitten muuhun.

Ehkä sitä sellaista niin kun muutoksen johtamista ja ennakointia. Myös niin kun suunnitelmallisesti ja pitkälle eteenpäin katsomista. Pitäisi olla tavallaan riittävän pitkä aikajänne näköpiirissä, että no mitäs muuta me tullaan tekemään tai miten tää tulee pitkällä aikajänteellä sitten vaikuttamaan.

Huomioitavaa on kuitenkin, että tärkeäksi koetun johtajuuden toiminnassa ei korostu suunnan osoittamisessa sellainen toimintaperiaate, jossa toimitaan vahvasti käskyttävän mentaliteetin pohjalta. Sen sijaan suunnan osoittaminen korostaa sitä, että johtajuudella ollaan valmiita ottamaan loppupäässä se esihenkilöille kuuluva vastuu, joka heiltä tarvittaessa vaaditaan kyseisessä tilanteessa. Digitaalisen transformaation yhteydessä tämä voikin tarkoittaa käytännössä sitä, että uusi toimintamalli tuottaa tilanteita, joissa vaaditaan joko aktiivista tiettyjen yksilöiden tukemista tai organisaation jäsenten kannustamista

Tavallaan pystyy sitten tukemaan vielä niin kun ehkä vähän pidemmälle, kun sitä massaa. Jos massaa tavallaan opetetaan, vaikka tietylle tasolle tai siitä muutoksesta puhutaan jollain tietyllä tasolla, niin jos siellä nyt joku oikeasti näyttää sitä, että tää kiinnostaa ja innostaa, niin mun mielestä sitä pitää ihan ehdottomasti tukea, mutta sitten me palataan taas siihen, että pitää vähän tuntea omaa tiimiä ja omaa organisaatiota.

Ja muutosvauhti on itse asiassa strategian toteutumisen kannalta tosi oleellinen ja se digitaalisuus liittyy siihen, niin tarvitaan sellaista dynaamista kyvykkyyttä. Mihin sitten tällainen valmentava johtaminen mun mielestä tosi tärkeänä osana liittyy, että saadaan porukka jatkuvasti miettimään miten minkälainen muutos meillä on tässä menossa ja tota miten mennään eteenpäin.

Lähtökohtaisesti tässä korostuu se, että työyhteisön jäsenille annetaan vastuuta ja vapautta toimia osana muutostilannetta siten, että toimintaa on mahdollista kehittää ja edistää yhteisöllisen ja yksilön kykyihin perustuvan toimintakulttuurin voimin. Kuitenkin johtajuus näyttää lopulta sellaisena toimintana, että muodostetaan selvä polku kohti tavoitteita, jonka yhteydessä esihenkilöt toimivat henkilöstön tukena ja tarpeen vaatiessa ottavat vastuuta toiminnan aktiivisesta vetämisestä.

Jos tällainen muutosta johdettaisiin hirveän kaukaa ja etäältä, ja että sellaista johdon lähitukea ei ole tarjolla, niin se tulisi näkymään myös siinä järjestelmien tai uusien applikaatioiden käyttöönoton nopeudessa – että jos sieltä puuttuu se keski-johto tai lähiesihenkilöt, siitä niin se on haastavampaa. Esimerkiksi, jos pitäisi ottaa johonkin konsernin IT-hallintoon yhteyttä ja kysyä apua, niin se matka voi lopulta olla aika pitkä.

4.2.3 Organisaation menestymisen edellytykset

Lopulta kuitenkin, kun käsitellään organisaation toimintaa muovaavaa digitaalista transformaatiota, jonka fokus on uusien teknologisesti vahvistettujen toimintamallien kehittämisessä, tulisi näiden yhteydessä myös muodostua aitoa suoriutumista. Suoriutumisen voidaan nähdä mahdollistavan ne organisaation tavoitteet, jotka ovat myös henkilöstölle ja organisaation muille sidosryhmille lopulta eduksi. Tällainen lähtökohta edellyttää johtajuuden toiminnassa myös sitä, että nähdään ne liiketoiminnalliset hyödyt, joita voidaan digitaalisen transformaation avulla saavuttaa ja suhteutetaan organisaation toimintaa siten, että ne voidaan aidosti tavoittaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation on lopulta kyettävä muutoksen avulla parantaa myös taloudellista asemaansa ja, että tällaisten tekijöiden merkitys on usein tavoitteidenkin asettamisessa aina jollain tasolla läsnä.

Kun on käsillä välttämätön muutos, niin silloin on ehdottomasti mun oma mielipide se, että laitetaan ne tavoitteet hieman vähän korkeammalle, koska se saa henkilöstöä ehkä pikkaisen enemmän venymään. Mikäli tällaisessa päästään sitte liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, niin silloin me ollaan sitten tehty oikeita asioita, oikealla tehokkuudella. Eli kun tällainen muutos halutaan viedä läpi, niin siinä on laskettu ja tehty riittävä taustatyö, että mitä halutaan taloudellisestikin saavuttaa.

No siis mun mielestä mielestä ne ihan lopulliset tavoitteet tällaisessa muutoksessa pitää olla jotain mitattavia ja liiketaloudellisesti edullisia firman kannalta.

Jotta organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan aidosti saavuttaa, niin digitaalinen transformatio nähdäänkin lopulta vahvasti myös siten, että se vaatii johtajuuden yhteydessä kykyä hahmottaa niitä monipuolisia mahdollisuuksia, joita teknologia sallii osaksi organisaation kehittämistä. Tässäkin kuitenkin korostuu sellaiset johtajuuden toimintatavat, että tiedostetaan jälleen koko organisaation jäsenten merkitys ja tärkeys, jotta kyetään edistämään organisaation tavoitteita. On oleellista, että organisaation jäsenten tasolla pystytään hahmottamaan mahdollisuuksia sekä edistämään niitä, mutta tämä vaatii myös sitä, että esihenkilöiden roolissa toimitaan aktiivisesti, jotta muutoksen mahdollistamat tavoitteet todella saavutetaan. Toiminta vaatiikin näin ollen sitä, että myös esihenkilöillä on monitasoiset valmiudet havaita teknologisia mahdollisuuksia sekä

lopulta edistää näitä osaksi organisaation yhteisöllistä toimintaa. Tässä yhteydessä onkin pystyttävä toimimaan tilanteessa aidosti johtajana, jolla on kyvykkyys havaita ja tarttua mahdollisuuksiin, mutta samassa on myös pystyttävä ohjaamaan toimintaa niin, että organisaatiossa lähdetään aidosti kehittämään näihin mahdollisuuksiin ratkaisuja.

Ja se on niinku itse asiassa hirveän vaikea yhdistää siihen, että sulla on jatkuva semmoinen day-to-day paine siitä arjen pyörittämisestä, ja se on semmoinen, jonka kanssa me painitaan, että miten me saadaan niin kun esihenkilöiden ja johtajien digitaalisia kyvykkyksiä nostettua. Siksi, että heidän pitäisi olla itse asiassa ne tyypit, jotka hahmottaa, että hei nyt mä tiedän, että tekoälyä pitäisi meillä pilotoida tällä tavalla ja sitten edistää, että voidaanko näin tehdä.

On paljon mahdollisuuksia, että miten sitä voisi niin kun nykyistäkin enemmän käyttää, mutta se tietenkin vaatii sitten sen, että sitten koko organisaation koneisto on sitä samaa mieltä, että tällainen muutos on nyt tarpeellinen ja tämä halutaan tehdä ja sitten siihen sitoudutaan. Ja sittenhän me tullaan siihen, että sitten sitä muutosta pitäisi johtaa ja tavallaan pitäisi olla se suunnitelma.

Digitaalinen transformaatio luokin sellaisenaan haasteita johtajuuden toteutumiselle, koska myös esihenkilön kyvykkyudet teknologisessa kontekstissa tulisi olla sellaiset, että ne tukevat aidosti organisaation strategisia tavoitteita. Tässä nähdäänkin oleellisena se, että on mahdollisuus organisoida yhteisöllisen toimintakulttuurin muodostumista ja kykyä kannustaa yksilöitä aidon ymmärryksen sekä sisäisen motivaation kautta kehittämään organisaation toimintaa.

Sellainenhan olisi paras, että ihmiset itse yrittää saada asiat tehtyä paremmin ja sitten ne itse keksii mitkä muutokset pitää tehdä tänne. Eli itse löytää ne työkalut. Niin sitten se muutos tulee niinku automaattisesti pikkuhiljaa. Ei tarvitse erikseen jalkauttaa mitään, vaan ne itse jalkautuu pikkuhiljaa automaattisesti jatkuvasti.

Mun mielestä sitten ehkä yks vielä tohon, jos ajattelee tommoista koulutusnäkökulmaa tai sitä sopeutumisnäkökulmaa, niin myöskin se, että jos näkee että tietty osa porukasta ottaa koppia ja pystyy hallinnoimaan sitä muutosta hyvin, niin sitten voi olla semmoinen, että niinku yhdistelee niitä ihmisiä - että tätä mä yritän tehdä paljon vaikka esimerkiksi tuossa myyntitiimissä.

Teknologia nähdäänkin sellaisena, että se voi parhaimmillaan tuottaa merkittävää kokonaisvaltaista hyötyä organisaatiolle, kun organisaatiossa olevia kyvykkyksiä pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti. Oleellisena tekijänä tässä yhteydessä nähdään kuitenkin lopulta myös se, että tiedostetaan millaisia mahdollisuuksia teknologia voi aidosti tuoda ja mihin sitä on todellisuudessa kannattavaa hyödyntää pitkällä tähtäimellä. Digitaalisen transformaation mukaiset teknologiat voivatkin luoda uudenlaisia toimintamalleja, jotka tuottavat tietystä määrin taloudellistakin tehokkuutta organisaatiolle. Kuitenkin erityisesti pitkällä tähtäimellä teknologian strategiset vaikutukset tulisi ymmärtää mahdollisimman syvällisesti, koska tällöin saavutettuja hyötyjä kyetään aidosti ylläpitämään.

Ja toki taloudellinen tulos on tärkeä, mutta jos vaan tulee rahaa ja työntekijät ei saa mitään muuta siitä, niin se ei pitkän päälle kannata. Pitäisi saada mielihyvää siitä työstä ja tavallaan, jos firma tekee sitä liiketoimintaa uuden teknologian avulla ja siitä tulee enemmän rahaa firmalle, mutta sitten samaan aikaan se laatu jollain tasolla kärsii.

Sen valmentavan johtajuuden keinoin päästään just siihen, että jos meidän fokus taloudellisesti on tuolla, niin miten me innovoidaan sitä kohti, niin minusta se niinku valmentava johtaminen nimenomaan on sellainen joka tukee tällaista pysyvään muutokseen tottumista, koska siinä on tavoitteellista arjen johtamista. Eli se ei tarkoita sitä välttämättä se, että se iso tavoite muuttuisi mihinkään, vaan sitten me mietitään ne keinot siinä muuttuvassa toimintaympäristössä ja muuttuvien digitalisaation mahdollisuuksien myötä niin luovitaan – että miten me päästään sinne nopeiten ja helpoiten ja voidaanko me jopa ylittää ne tavoitteet.

Tässä yhteydessä näyttäytyykin lopulta siis johtajuuden monimuotoinen kyky hahmottaa niitä digitaalisen transformaation tuomia seurauksia, jotka voivat tuottaa myös yllättäviä haasteita, mutta myös erityisesti myös mahdollisuuksia. Pelkkä lyhyen tähtäimen taloudellinen tehokkuus ei välttämättä tuota pitkällä tähtäimellä esimerkiksi laadun paranevista, mikäli digitaalinen transformatio tuo mukanaan myös negatiivisia vaikutelmia, joita ei heti havaita. Tällöin johtajuuden tarkoituksena on kyetä ylläpitämään sitä kokonaisvaltaista suuntaa ja tavoitetilaa niin, että kyetään myös muodostamaan aidosti merkityksellinen ja yhteiseen tekemiseen perustuva muutos osana digitaalista transformatiota.

4.3 Digitaalisen transformaation johtajuusmalli

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajuus koetaan digitaalisen transformaation yhteydessä vahvasti ihmisläheiseksi sisältäen kuitenkin myös asioihin paneutuvaa johtamista. Johtajuudessa korostuu kuitenkin erityisesti sellaiset johtajuuden toimintatavat, joilla pyritään muodostamaan organisaation mentaliteettiä, jossa henkilöstöä huomioidaan sekä osallistetaan mukaan muutoksen läpiviemiseksi sekä ylläpitämiseksi. Tässä yhteydessä korostuu se, että johtajuudessa tiedostetaan ne digitaalisen transformaation moniulotteiset vaikutukset, joita se tuo osaksi organisaation toimintaa. Monipuoliset vaikutukset korostavat erityisesti sitä, että digitaalinen transformatio nähdään mahdollisuutena, mutta se vaatii erityisesti koko organisaation henkilöstön sitoutumista ja aitoa läsnäoloa. Tällaisella mahdollistetaan myös teknologian tuomien haasteiden voittamista, koska ollaan aidosti halukkaita kehittämään toimintakulttuuria, jossa koko organisaatio ja sen sidosryhmät lopulta hyötyvät uusista ratkaisuista.

Kuviossa 10 esitetty johtajuuden toimintatapoja kuvaava malli kiteyttää niitä keskeisiä havaintoja johtajuuden menettelyistä, joissa fokuksena on ajatus, että uudet teknologiat tuottavat tarvetta vahvasti osallistavalle sekä henkilöstön kokonaisvaltaisesti huomioivalle ja tavoitteelliselle johtajuudelle. Tällöin johtajuuden tulisikin toimia erityisesti innostavana, mutta määrätietoisena tukipilarina muutoksen edistämisen ja ylläpitämisen suhteen. Tällöin voidaan mahdollistaa innostunut sekä aktiivinen mentaliteetti koko organisaation tasolla, jolloin pystytään aidosti edistämään myös organisaation kilpailuedun paranemista.

Johtajuuden toimintatavat	Organisaatiomuutosten mahdollisuudet ja haasteet	Muutokseen sitouttamisen edistäminen	Organisaation saavutettujen tavoitteiden ja tehokkuuden vahvistaminen
Henkilöstön ja työtehtävien huomiointi	Tiedostetaan muutoksen laaja-alaiset vaikutukset työhön ja henkilöstöön. Henkilöstön monipuoliset tarpeet ja valmiudet tulee ymmärtää heti muutoksen alkuvaiheessa.	Aistitaan henkilöstön monimuotoiset yksilölliset valmiudet ja kyvyt sitoutua muutoksen edistämiseen. Reagoidaan yksilöllisiin tarpeisiin.	Varmistetaan henkilöstön luottamus muutokseen. Vahvistetaan ymmärrystä muutoksen tuottamista hyödyistä työn toteuttamiseen sekä organisaation menestymiseen.
Motivointi	Viestitään selvästi muutoksen tarpeellisuus, mutta huomioidaan myös mielekkäys tekemisessä sekä työn jatkuvuus.	Pyritään edistämään toimintaa, jossa saadaan henkilöstö innostumaan muutoksesta. Sisäisen motivaation sekä ymmärryksen korostuminen, mutta tiedostetaan myös muut motivaation lähteet.	Ylläpidetään jatkuvasti muutoksen merkityksellisyyden ja kokonaisvaltaisen hyödyn ymmärrystä koko organisaatiossa. Johtajien aidolla läsnäololla ja suunnan osoittamisella vahvistetaan muutoksen pysyvyyttä.
Tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen	Mahdollistetaan luomalla toimintakulttuuria, jossa henkilöstön näkökulmat huomioidaan monipuolisesti sekä niihin reagoidaan tilanteen vaatimalla tavalla.	Luodaan yhteiseen tekemiseen perustuen kulttuuri, jossa muutosagentit, fasilitaattorit sekä promoottorit edistävät, ylläpitävät ja vahvistavat muutosta.	Kannustetaan tarkastelemaan kriittisesti muutosta sekä esittämään ratkaisuja, jotka tuottavat myös taloudellista hyötyä organisaatiolle.

Kuvio 10. Johtajuuden toimintatavat digitaalisen transformaation kontekstissa.

Huomioitavaa on se, että johtajuudessa koetaan oleellisen tärkeänä se, että luodaan avoimeen viestintään ja kommunikointiin pohjautuvaa toimintakulttuuria sekä edistetään henkilöstön positiivista asennoitumista. Näillä nähdään olevan sellainen vaikutus, että mahdollistetaan aktiivinen osallistuminen muutokseen, joka edistää myös mahdollisuuksien havaitsemista osana toiminnan kehittämistä. Tämän yhteydessä korostuukin siis myös liiketoiminnallinen ja siihen sidottu strateginen ulottuvuus, jossa ymmärretään teknologian todellinen merkitys organisaation taloudellisten ja muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän taustalla voidaan nähdä olevan kyky mahdollistaa myös kilpailuedun aito edistäminen siten, että havaitaan teknologisia mahdollisuuksia mahdollisimman syvällisesti koko organisaation tasolla. Johtajuuden roolissa korostuu tällöin se, että kyetään saattamaan yhteen sellaisia yksilöitä ja muita sidosryhmiä, jotka tukevat toinen toisiaan lisäen samalla motivaatiota pyrkiä löytämään toimintaa tehostavia ratkaisuja. Samalla mahdollistetaan myös organisaatiossa rakenne, joka tuottaa yhteiseen toimintaan perustuvaa mentaliteettia, joka edesauttaa myös digitaalisen transformaation mukaisten haasteiden voittamista.

Digitaaliseen transformaatioon liittyvä epävarmuus sekä muut haasteet, kuten yhteisöllistä toimintaa jarruttava muutosvastarinta nähdään johtajuuden toimesta sellaisena, että ne vaativat aktiivista johtajuuden läsnäoloa, jolla pystytään varmistamaan muutoksen jatkuvuus ja pysyvyys organisaatiossa. Tämän yhteydessä koetaan, että on tärkeää edistää organisaation jäsenissä myös sellaista toimintaa, jossa he voivat kriittisesti arvioida muutoksen merkityksellisyyttä. Tällä mahdollistetaan henkilöstön tarpeiden tyydyttäminen siten, että heidän tarpeisiinsa myös reagoidaan. Tällöin johtajuudella nähdään olevan sellainen rooli, että tulee olla aidosti läsnä kuuntelemassa sekä tukemassa organisaation toimivia yksilöitä. Joillain yksilöillä voi olla vahvemmat valmiudet toimia muutoksen yhteydessä siten, että he edistävät luontaisesti ja omalla inspiroituneella asenteellaan digitaalista transformaatiota, mutta joillekin muutos voi tuntua myös haasteena.

Johtajuus näyttäytyy näin ollen digitaalisen transformaation yhteydessä hyvinkin monitasoisena ja syvällisenä toimintana. Johtajuudella tulee kyetä näkemään organisaation tavoitteet teknologian avulla, mutta pystyä myös edistämään sitä, että toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Näin ollen tärkeäksi koetussa johtajuudessa kiteytyy tämän pohjalta ihmisläheisten toimintatapojen merkitys, mutta sillä on myös kyettävä toimimaan siten, että osoitetaan suunta ja toimitaan riittävän tavoitteellisesti. Tällöin on kyettävä toimimaan organisaation jäsenille toimintaa organisoivana tukena sekä vahvana, suuntaa osoittavana yksilönä, joka pystyy havaitsemaan myös strategisesti tärkeitä mahdollisuuksia organisaation toiminnan kehittämiseksi.

5 Johtopäätökset ja keskustelu

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää havaintoja siihen, että *millainen johtajuus koetaan esihenkilöiden näkökulmasta katsottuna tärkeäksi, jotta organisaation sekä myös henkilöstön tavoitteet voidaan digitaalisen transformaation yhteydessä saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti*. Tutkimuksen tavoitetta suhteutettiin digitaalisen transformaation sekä siihen sidoksissa olevien tutkimusten muodostamaan kokonaisuuteen, jossa keskiössä on se, että digitaalinen transformatio vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaatioon kuten myös siellä toimivaan henkilöstöön.

Toiseksi johtajuutta käsiteltiin teoriaan rinnastaen siten, että muodostettiin ymmärrys siitä, miten johtajuus näyttäytyy organisaatioissa. Tässä yhteydessä johtajuuden teoreettinen kokonaisuus ja siihen liittyvät polku-tavoiteteorian johtamistyyliä nostettiin esille, koska erilaisten johtamistyylien havaitseminen oli myös tutkimuksen tavoitteena. Näiden pohjalta muodostettiin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuva malli, jonka avulla kyettiin lopulta havainnoimaan johtajuutta, jotta tutkimuksen yhteydessä pystyttiin keräämään havaintoja määritettyihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kohdalla havaitut tulokset osoittavat, että johtajuuden toiminnassa huomioidaan ihmisläheinen toiminta hyvinkin syvällisesti. Tässä näyttäytyy erityisesti se, että korostetaan henkilöstön osallistamista ja heidän positiiviseksi luokiteltavan kokemuksen ja asennoitumisensa merkitystä osana muutosta. Tämän yhteydessä tärkeäksi koettu johtajuus näyttäytyy sellaisten toimintatapojen kokonaisuutena, jolla halutaan mahdollistaa organisaatiossa toimintaa, jossa pyritään yhteisöllisyyteen, mutta myös organisaation menestymiseen pohjautuvaan tavoitteellisuuteen. Johtajuus on myös sellaista, joka toimii vahvasti henkilöstön tukena, koska siinä koetaan tärkeänä henkilöstön riittävä huomioiminen sekä heidän tarpeensa organisaation toiminnan kehittämisen yhteydessä. Aikaisempi digitaalisen transformaation tutkimus onkin osoittanut, että

muutos voi tuottaa negatiiviseksi luokiteltavia vaikutelmia työyhteisön jäsenissä, kuten epävarmuutta omaan työhön liittyen (Brougham & Haar, 2018, s. 239, 248; Lingmont & Alexiou, 2020, s. 9). Digitaalisen transformaation yhteydessä huomioidaankin, että johtajuudella olisi hyvä hyödyntää ihmisläheisiä toimintaperiaatteita, joissa korostuu henkilöstön tarpeiden huomiointi, jatkuvan oppimisen sekä myös avoin kommunikaatio uuteen sopeutumisessa (Philip, 2021, s. 123-125). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tällaiset ulottuvuudet huomioidaan tärkeäksi koetussa johtajuudessa hyvinkin monitasoisesti.

Tukeva ja osallistava johtajuus

Perustuen polku-tavoiteteorian johtamistyyliin, tutkimuksen tulokset osoittavat, että tärkeäksi koetussa johtajuudessa painottuvat selkeästi tukevan sekä osallistavan johtamistyyliin toimintatavat. Kyseiset polku-tavoiteteorian mukaiset johtamistyyli nähdään tärkeinä myös teknologisen kontekstin yhteydessä, sillä niillä voidaan edistää organisaation kokonaisvaltaista menestymistä osana teknologioiden tuomaa muutosta (Sheng & Saide, 2024, s. 5, 15). Tukeva ja osallistava johtamistyyli korostuivat tutkimuksessa myös selvästi polku-tavoiteteorian muita johtamistyyliä enemmän, sillä muutoksen perustavanlaatuisen vaikutus niin organisaatioon kuin myös sen henkilöstöön ymmärretään osana johtajuuden toimintaa. Tukeva ja osallistava johtamistyyli luovatkin lopulta molemmat osaltaan organisaatiossa puitteet sille, että pystytään ihmisläheisellä toiminnalla edistämään organisaation toiminnan kehittämistä poistaen samalla henkilöstön kokemia työhön ja toimintaympäristöön liittyviä haasteita. Tämän taustalla on perimmäinen ajatus, jossa kyseiset johtamistyyli voivat toimia tehokkaasti stressaavaan, epäselvään sekä haastavaan tilanteeseen. (Northouse, 2022, s. 140; House, 1996, s. 338-340.)

Henkilöstön epävarmuus ja muut negatiiviseksi luokiteltavat vaikutelmat huomioidaan tutkimuksen tulosten perusteella vahvalla kommunikoinnilla sekä riittävällä lupauksella jatkuvuudesta. Tällöin voidaan ajatella, että kyetään myös poistamaan aitoon muutokseen sitoutumiseen liittyviä haasteita. Kun henkilöstö voi taas kohdata haasteita

sopeutua toimintamalleihin muutoin, niin muodostetaan yhteisöllistä toimintaperiaatetta, joka antaa myös organisaation jäsenten vertaistuen kautta henkilöstölle mahdollisuuden suoriutua sekä selviytyä muutoksen vaatimuksista. Dong ja muut (2009, s. 68) perustelevatkin, että erityisesti teknologisessa kontekstissa henkilöstön huomioiminen tehokkaan viestinnän ja kommunikoinnin avulla ovat oleellinen tekijä, sillä tällöin pystytään muodostamaan positiivista asennoitumista. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan lopulta siihen, että muutokset kyetään aidosti saattamaan organisaationkin tavoitteita silmällä pitäen onnistuneesti loppuun. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet tukeva ja osallistava johtamistyyli muodostavat pohjaa sille, että organisaatioissa toimitaan digitaalisen transformaation kontekstissa siten, että kyetään edistämään muutoksia onnistuneesti hyvinkin kokonaisvaltaisesti.

Erytisesti polku-tavoiteteorian mukaisen osallistavan johtamistyylin voidaan nähdä tuottavan sellaista toimintaympäristöä, jossa korostuu yhteisen tekemisen merkitys toiminnan kehittämisessä (House, 1996, s. 327). Tutkimuksen tuloksissa esiin noussut osallistava toimintatapa nähdäänkin sellaisena, että se mahdollistaa tällaisen toimintamallin muodostumista. Tällöin onkin keskiössä yhteinen toiminta, joka mahdollistaa myös toiminnan tehokkaan kehittämisen organisaation tavoitteita silmällä pitäen. Tagscherer ja Carbon (2023, s. 9-10) osoittavatkin, että digitaalisen transformaation yhteydessä tukeva sekä osallistava toiminta voivat muodostaa organisaatioon toimintaperiaatteita, joissa huomioidaan henkilöstön kohtaamat haasteet ja edistetään organisaatiokulttuuria, jossa yhteisölliseen tähtäävä toiminta ovat keskiössä.

Tukevaan sekä osallistavaan johtajuuteen linkittyvä vahvasti myös se, että organisaatioissa pyritään painottamaan aitoa sitoutumista ja digitaalisen transformaation positiivisia vaikutuksia. Johtajuuden tarkastelussa näyttäytyikin vahvasti se, että pyritään muodostamaan aitoa ymmärrystä teknologian tuomista hyödyistä ja merkityksellisyydestä. Nadeem ja muut (2024, s. 7) huomioivatkin, että digitaalinen transformatio edistää monipuolisesti positiivisia vaikutuksia organisaatioon, jolloin johtajuudella ymmärretään tämä kokonaisvaltainen vaikutus organisaatioon. Lisäksi osallistavassa toiminnassa

korostuu se, että ymmärretään henkilöstön merkitys näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän liittyen Coltman ja muut (2011, s. 208) perustelevatkin, että henkilöstön merkitys on oleellinen osa teknologisten muutosten onnistunutta läpiviemistä. Tämän tutkimuksen tapauksessa johtajuudessa näyttäytyykin vahvasti näiden ulottuvuuksien ymmärrys.

Saavutusorientoitunut johtajuus

Johtajuuden toiminnassa korostuu myös se, että on tärkeää osoittaa selvästi, mihin organisaatiossa ollaan menossa. Tällöin vahvan johtajuuden läsnäolo on keskiössä, mutta kuitenkin niin, että annetaan henkilöstölle mahdollisuus toimia organisaatiossa sillä tavoin vapaasti, että heille annetaan mahdollisuus tuoda esille kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Lopulta johtajuus vaatii myös sitä, että mikäli kehitetty toimintamalli tai havaitut kehitysehdotukset eivät aidosti toimikaan organisaation kokonaisvaltaisia tavoitteita silmällä pitäen, niin tulee johtajuuden roolissa osoittaa toiminnalle tavoitteellinen suunta. Tällainen suunnan osoittaminen korostuu myös johtajuuden yhtenä tärkeimpänä työkaluna digitaalisen transformaationkin yhteydessä, koska sillä voidaan muodostaa organisaation jäsenille ja toiminnalle selvää tavoitteellisuutta (Sheng & Saide, 2024, s. 15).

Tämän tutkimuksen tapauksessa tavoitteellisuuteen pohjautuva saavutusorientoitunut johtamistyyli näyttää lopulta sellaisena, että halutaan aidosti saavuttaa sekä ylläpitää liiketoiminnallisia tuloksia digitaalisen transformaation yhteydessä. Tämän yhteydessä kuitenkin ymmärretään digitaalisen transformaation monitasoiset haasteet, jolloin saavutusorientoituneisuus näyttää osana osallistavaa ja tukevaa johtajuutta. Saavutusorientoitunut johtamistyyli ei näin ollen lopulta näyttäytynyt ensisijaisena, vaan toimiikin muita johtamistyyliä vahvistavana.

Saavutusorientoituneisuuden merkitystä voidaan tarkastella kuitenkin myös siten, että se tuottaa organisaatioissa sellaista toimintaa, jossa tiedostetaan digitaalisen transformaation tarve teknologisille kyvykkyyksille koko organisaation tasolla. Tällöin

saavutusorientoitunut johtamistyyli vahvistaa tukevaa ja osallistavaa toimintaa siten, että se mahdollistaa henkilöstön kyvykkyyksien hyödyntämisen kilpailuedun parantamiseksi. Digitaalisen transformaation yhteydessä kyvykkyyksien merkitys onkin oleellinen tekijä, jotta voidaan tavoittaa aidosti myös liiketoiminnallista hyötyä uusilla teknologioilla, kun hyödynnetään henkilöstön osallisuutta toiminnan kehittämisessä (Shehadeh ja muut, 2023, s. 14-16; Ellström ja muut, 2022, s. 282). Johtajuudessa huomioitiin tähän liittyen myös se, että erityisesti tällaisten strategisesti tärkeiden kyvykkyyksien ylläpitäminen on osaltaan melko haasteellista, koska teknologia vaatii syvällistä ymmärrystä ja aitoa kiinnostusta teknologisia mahdollisuuksia kohtaan. Tästä syystä erityisesti tukeva sekä osallistava johtajuus osana saavutusorientoituneisuutta toimintaa vahvistaa sitä, että tällaista toimintaa edistävä johtajuus on tärkeässä roolissa.

Ohjaavan johtamistyylin puuttuminen ja sen merkitys

Ohjaava johtamistyyli ei korostunut tutkimuksessa kenenkään haastateltavan kohdalla siten, että se olisi selvästi erillinen muista johtamistyyleistä. Ohjaavan johtamistyylin toimintatapoja ei osoitettu sellaisenaan tärkeänä, kun edistetään uusia toimintamalleja digitaalisen transformaation yhteydessä. Sen sijaan, koska muutos voi tuottaa organisaatioon epäselvyyttä sekä sitä, että vaaditaan vahvaa ratkaisukeskeistä yhteisöllistä toimintaa, niin korostuvat muut polku-tavoiteteorian johtamistyyli. Tämän voidaan nähdä olevan johtajuuden toiminnassa linjassa sen suhteen, mitä aiemmat tutkimukset kannustavat hyödyntämään.

Tutkimuksen tulosten osalta voidaan kuitenkin arvioida myös ohjaavan johtamisen merkitystä siten, että se näyttäytyy jossain määrin osana saavutusorientoitunutta johtajuutta. Tällöin ei kuitenkaan näyttäydy toiminnan ohjaaminen siten, että se muodostaisi autoritäärisempään kulttuuriin helposti rinnastettavaa vahvaa ohjaavaa johtamistoimintaa. Lingmont ja Alexiou (2020, s. 8.) osoittavatkin, että autoritäärinen toimintakulttuuri voi vahvistaa negatiivisia seurauksia digitaalisen transformaation yhteydessä. Tällöin tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajuudessa nähdään tärkeänä juuri

sellaisen toiminta, joka ei perustuisi autoritääriseen toimintakulttuurissa toimivaan tapaan toteuttaa johtamistoimintaa. Sen sijaan edistetään juuri tukevaa, osallistavaa sekä tämän tutkimuksen tapauksessa näitä vahvistavaa saavutusorientoitunutta johtamistyyliä.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksessa tuli ilmi, että tärkeänä koettuja johtamistyyliä hyödynnetään monipuolisesti, jolloin digitaalisen transformaation yhteydessä korostuvat erityyppiset toimintatavat. Tällöin voidaan nähdä, että johtajuus digitaalisen transformaation mukaisissa muutoksissa on hyvinkin dynaaminen kokonaisuus. Kuitenkin erityisesti tukeva ja osallistava johtajuus näyttävät vahvana läpi koko muutoksen, joskin myös saavutusorientoituneen johtamistyylin merkitys näyttää lopulta tärkeänä osana muutoksen tavoitteellista edistämistä ja ylläpitämistä. Tutkimuksen tulokset antoivat lopulta kuvan sellaisesta tärkeäksi koetusta johtajuudesta, mikä vahvistaa yhdessä aiemman teorian kanssa niitä toimintatapoja, jotka voivat toimia muutoksen yhteydessä tehokkaasti. Tällöin esihenkilötyössä toimivat voivat tutkimuksen tuloksia tarkastellessaan arvioida omassa organisaatiossaan ilmenevää johtajuutta vastaavanlaisessa tai yleisesti muutosta koskevassa tilanteessa. Tähän perustuen tutkimus voi antaa käytännön vertailua siihen, miten johtajuutta voidaan toteuttaa.

Digitaalinen transformatio on kuitenkin lopulta hyvin dynaaminen kokonaisuus ja erityisesti polku-tavoiteteoria korostaa sitä, että erilaisten johtamistyylien tehokkuus on vahvasti tilannesidonnaista. Tällöin organisaation toimintaympäristö sekä siellä toimivien henkilöiden valmiudet ja ominaisuudet vaikuttavat vahvasti siihen, miten hyvin kyseiset johtamistyyliä todella mahdollistavat toiminnan tehokkaan edistämisen. Tähän perustuen tutkimuksessa ei anneta yleistä siitä, miten johtajuutta on järkevintä digitaalisen transformaation yhteydessä toteuttaa. Lopulta myös eri painoarvoilla olevat johtamistyyliä voivat toimia eri organisaatioympäristöissä hyvin.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa ei tarkoituksellisesti lähestytty muita kuin esihenkilöroolissa toimivia, jonka vuoksi laajempien tulosten saavuttamiseksi aineistoa olisi voitu kerätä myös esihenkilöiden alaisilta. Vaikka tutkimuksen tuloksissa näyttäytyvä johtajuus vahvistaa osaltaan aiempien tutkimusten hyödylliseksi osoitettua johtajuustoimintaa, niin esihenkilöiden alaisia haastatellessa tulokset olisivat voineet korostaa myös erityyppisiä toimintatapoja. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltuja johtamistyyliä lähestyttiin pelkästään rajatusti polku-tavoiteteoriaan pohjautuen. Tässä yhteydessä erilaisten modernien johtamistyylien tarkastelu jätettiin näin ollen huomioitta. Vaikka polku-tavoiteteoria sisältääkin monipuolisesti eri toimintatapoihin pureutuvia johtamistyyliä, niin voitaisiin esimerkiksi valmentavan tai transformationaalisen johtajuuden tarkastelulla löytää toisenlaisia yhtäläisyyksiä havaittuihin tuloksiin.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Johtajuuden toimintaperiaatteita voisi jatkossa tutkia digitaalisen transformaation kontekstissa siten, että johtamisen vaikutusta selvitetäisiin laajemman tarkastelun avulla. Tähän olisi hyvä sisällyttää esihenkilötyötä tekevien toimintatapojen tarkastelun yhteyteen myös muutoksen onnistumisen seuraamista useissa eri organisaatioissa. Muutosta voitaisiin seurata mittaamalla toiminnan tehokkuuden ja laadun kehittymistä. Tällöin eri toimintaympäristöissä vallitsevat johtajuuden toimintatavat ja näistä seuraavat johtamistyyliä voitaisiin lopulta yhdistää tilastollisesti digitaalisen transformaation tuomaan muutokseen. Tällainen tutkimusasetelma voisi tuoda digitaalisen transformaation tutkimuskenttään arvokasta lisätietoa sen suhteen, miten erilaiset johtamisen tavat ja tyylit vaikuttavat muutoksen edistämiseen sekä lopulta koko organisaatiota koskevaan lopputulokseen.

Lähteet

- Alas, R. (2004). Process model for organisational change: A study of Estonian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 5(3), 109-117. <https://doi.org/10.3846/16111699.2004.9636075>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benmira S, & Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Berges, R. P., & Kon, F. (2019). “We want change”, but who’s we? How to transition cultural change in the digital era as a team. *Strategic HR Review*, 18(5), 210-214. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2019-0054>
- Bharadwaj, A., El-Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37, 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees’ perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Chirumbolo, A., & Hellgren, J. (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240. <https://doi.org/10.1177/0143831X03024002004>

- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011). Customer Relationship Management and Firm Performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219. <https://doi.org/10.1057/jit.2010.39>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Demircioglu, M. A. (2023). The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 130-158. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043559>
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Relational Analysis of Emotional Intelligence and Change Management: A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills. *Vision*, 20(4), 312-322. <https://doi.org/10.1177/0972262916668726>
- Dong, L., Neufeld, D., & Higgins, C. (2009). Top Management Support of Enterprise Systems Implementations. *Journal of Information Technology*, 24(1), 55-80. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.21>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (toinen painos). Sage. ISBN: 9781473952515.
- Gentili, A., Compagnucci, F., Gallegati, M., & Valentini, E. (2020). Are machines stealing our jobs? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 153-173, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz025>

- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. ISBN: 978-952-451-687-7 EPUB.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (toinen painos). SAGE Publications. ISBN: 9781412932387.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal theory of leadership*, 75-67. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: 10.2307/256287.

- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Koen, J., Low, J. T. H., & Van Vianen, A. (2020). Job preservation efforts: when does job insecurity prompt performance? *Career Development International*, 25(3), 287-305. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0099>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. ISBN: 978-951-768-529-0.
- Kotarba, M. (2017). Measuring Digitalization – Key Metrics. *Foundations of Management*, 9(1), 123-138. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press. ISBN: 0-02-918465-7.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103.
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Lingmont, D. N. J., & Alexiou, A. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mahendrati, H. A., & Mangundjaya, W. (2019). Individual Readiness for Change and Affective Commitment to Change: The Mediation Effect of Technology Readiness on Public Sector. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.010>
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2022). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0173>
- Markus, M. L. (2004). Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479>
- Meyer, J. P., Stanley, J. S., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429. <https://doi.org/10.1108/02683941011035304>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>

- Nadeem, K., Wong, S. I., Za, S., & Venditti, M. (2024). Digital transformation and industry 4.0 employees: Empirical evidence from top digital nations. *Technology in Society*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102434>
- Ndonye, D. M. (2022). Followership in Leadership Process and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 26-43. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60617>
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*, 13, 239–249. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9200-y>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications. ISBN: 9781071834480.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90001-4)
- Peppard, J., & Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 167–194. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.02.002>
- Philip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Polyakova, V., Streltsova, E., Iudin, I., & Kuzina, L. (2024). Irreversible effects? How the digitalization of daily practices has changed after the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102447>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Probst, T. M., Jiang, L., & López Bohle, S.A. (2020). Job insecurity and impression management: Which is the horse and which is the cart when it comes to job

- performance? *Career Development International*, 25(3), 306-324.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0119>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-616-7 E
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
<https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Essentials of Organizational Behavior, global edition* (13. painos). Pearson. ISBN: 1-292-09007-3.
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Torres, J. A., & De Pablo, J. (2021). Artificial intelligence in business and economics research: trends and future. *Journal of Business Economics and Management*, 22 (1), 98-117.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13641>
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.-B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12.
<https://doi.org/10.3390/su12083390>
- Schuetz, A. (2017). Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(3), 73–90.
<https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.017>
- Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 856-875. <https://doi.org/10.1002/job.2172>
- Shehadeh M, Almohtaseb A, Aldehayyat J, & Abu-ALSondos I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 15(3), 2077.
<https://doi.org/10.3390/su15032077>
- Sheng, M. L., & Saide, S. (2024). A servant perspective of leadership and knowledge co-creation process for IT/IS exploration-exploitation innovation in the B2B

- enterprise context. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(1), 1-23.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0110>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181.
<https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Stinson, J. E., & Johnson, T. W. (1975). The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement. *Academy of Management Journal*, 18(2), 242–252.
<https://doi.org/10.2307/255527>
- Tagscherer, F., & Carbon, C-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2).
<https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. *Compensation & Benefits Review*, 50(3), 123-148.
<https://doi.org/10.1177/0886368719840515>
- Van Alstyne, M. W., & Parker, G. G. (2021). Digital Transformation Changes How Companies Create Value. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7.
- Wang, H -j., Lu, C -q., & Siu, O -l. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258.
<https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa, missä käsittelen digitaalista transformaatiota johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tärkeänä koettuja johtajuuden toimintaperiaatteita sekä -tapoja, kun tarkastellaan digitaalisen transformaation mukaisia muutoksia osana organisaation toimintaa.

Olisikin mahtavaa, jos ehtisit osallistua enintään 45 minuuttia kestävään teemahaastatteluun tutkimukseni aineistonkeruuta varten. Haastattelu olisi myös tarkoitus nauhoittaa Teamsin välityksellä, jotta saan aineiston talteen myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastatteluaineisto tulee ainoastaan minun käyttööni ja se poistetaan heti, kun sitä ei enää tarvita lopullista tutkimusraporttia varten.

Liitteenä on myös lyhyesti taustatietoa itse tutkimuksesta sekä tutustuttavaksi aineistonkeruun haastatteluteemat ja -kysymykset.

Ystävällisin terveisin,

Henri Luukka

Liite 2. Tutkimuksen taustatiedot haastattelukutsun liitteenä

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tai kohdeorganisaation nimiä ei julkaista pro gradu -tutkielmaraportissa.

Tutkimuksen tieteellisen luotettavuuden vuoksi vastaajan asema tulisi kuitenkin näkymään tutkielmaraportissa, koska tutkimus perustuu sellaisten henkilöiden käsityksiin, joilla on kokemusta esihenkilötyössä toimimisesta.

Taustatietoa aiheesta:

Digitaalinen transformaatio muokkaa organisaatioita kohti uutta tapaa toteuttaa liiketoimintaa teknologian avulla, mikä edistää samalla uuden liiketoimintamallin muodostumista. Tämän yhteydessä organisaation kulttuuri sekä sen toimintamallit, ja niihin liittyvät toiminnot voivat kohdata perustavanlaatuisista muutosta, kun hyödynnetään tekoälyä, automaatiota ja muita uusia teknologioita.

Erityisesti muutos avaa uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkaalle digitaalisten teknologioiden ja niihin liitettyjen toimintamallien avulla. Muutoksen yhteydessä voi kuitenkin muodostua myös yllättäviä haasteita erityisesti henkilöstön puolelta uuteen sopeutumisessa.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että digitaalinen transformaatio tuo organisaatiolle laadun, tuottavuuden sekä tehokkuuden kasvua, mutta henkilöstössä voi muodostua myös epävarmuutta. Teknologia voidaan kokea yllättävänä uhkana, koska esimerkiksi automaatio ja tekoäly luovat pohjan työn korvattavuudelle. Tällöin myös organisaation sekä sen henkilöstön tavoitteiden saavuttaminen voivat vaikeutua.

Aineistonkeruun teemarunko on luettavissa seuraavalla sivulla. Paljon kiitoksia osallistumisesta!

Henri Luukka

Vaasan yliopiston opiskelija

Liite 3. Teemahaastattelun runko

MUUTOKSEN TUOMAT MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET:

- Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita näet esihenkilötyössä, kun organisaatiossa kohdataan muutoksia?
- Miten huomioit henkilöstön eritasoiset valmiudet toimia ja sopeutua muutostilanteissa?
- Millaisilla keinoilla motivoit henkilöstöä muutostilanteen alkuvaiheessa?
- Kuinka viestisit muutoksen tuomista hyödyistä ja muutoksen tarpeesta?

HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN MUUTOKSEN EDISTÄMISEEN:

- Mikä on mielestäsi tärkein tekijä organisaatiossa ja sen henkilöstössä, kun tulisi sitoutua muutokseen?
- Millaisilla keinoilla sitouttaisit henkilöstöä edistämään muutosta?
- Millaiset tavoitteet ovat mielestäsi tärkeimmät muutokseen edistämiseksi?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät johtajuuden toimintaperiaatteet ja piirteet muutoksen yhteydessä, kun halutaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen?

ORGANISAATION TAVOITTEIDEN JA TEHOKKUUDEN VAHVISTAMINEN:

- Millaisia johtajuuden keinoja hyödyntäisit, kun organisaation ja henkilöstön tulee sopeutua pysyvästi muutoksen jälkeiseen tilanteeseen?
 - *Onko fokus tällöin enemmän esimerkiksi taloudellisessa aspektissa, innovoivan kulttuurin ylläpitämisessä vai jatkuvassa viestinnässä muutoksen hyödyistä?*
- Entä miten taas motivoisit henkilöstöä lopulta sopeutumaan pysyvästi muutokseen?
- Miten toimit johtajana, kun muutosten tuomia uusia toimintamalleja tulee ylläpitää tai edelleen kehittää?
- Mikäli henkilöstö kokee negatiivisia tunteita muutoksen takia, ja tämän myötä esimerkiksi muutosvastarintaa, niin miten suhtaudut ja toimit tällaisessa tilanteessa?

Haastattelun päättävä avoin keskustelu