

# **JOHTAMISEN JA JOHTAJUUDEN DIGITALISAATIO - KOHTI VIRTUAALISTA JOHTAJUUTTA?**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijät: Oona Jakobsson & Salli Kokkinen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaajat: Tommi Auvinen & Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Oona Jakobsson & Salli Kokkinen	
Työn nimi Johtamisen ja johtajuuden digitalisaatio - kohti virtuaalista johtajuutta?	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 10.6.2019	Sivumäärä 95
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia johtamiseen suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia johtajilla on digitalisaation vaikutuksista johtamistyöhön, sekä missä määrin johtajuus on jo virtualisoitunut. Tavoitteena on myös pohtia johtamisen ja johtajuuden digitalisaation eli virtualisoitumisen mahdollisia rajoja ja tulevaisuutta sekä sen lisäarvoa ja ongelmia johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää, jonka kohdeorganisaatio on OP Ryhmä ja sen itsenäiset osuuspankit. Tutkimusaineisto koostuu 13:sta kohdeorganisaation esimiesasemassa toimivan henkilön laadullisesta teemahaastattelusta ja aineisto on analysoitu yhdistelemällä kahta analyysimenetelmää, teemoittelua ja sisällönanalyysiä. Analyysissä on huomioitu myös toimialan vaikutus digitalisaatioon ja muutokseen esimiestyössä, sillä pankkisektori on toimintaympäristönä dynaaminen ja tarkoin säännelty sekä toimialana digitalisaation eturintamassa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan digitalisaatio on vaikuttanut erityisesti johtajan tehtävien virtualisoitumiseen, esimerkkinä sähköiset johtamissovellukset raportoinnin ja HR:n tukena sekä rutiinitehtävien automatisaatio. Digitalisaatiolla on ollut merkittäviä vaikutuksia myös viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistymiseen sekä johtajan roolin muuttumiseen. Johtajat olivat hyvin optimistisia digitalisaation ja tekoälyn mahdollistamista ratkaisuista osana johtamista, mutta tuloksissa korostui selkeä ihmisen ja koneen tekemä yhteistyö sen sijaan, että digitaaliset ratkaisut korvaisivat ihmisen. Johtajien rutiinitehtävien automatisaation koettiin vapauttavan johtajien resursseja ihmissläheiseen johtamiseen mahdollistaen muun muassa valmentavan johtamistyylin. Johtajien kokemusten mukaan inhimillisyys ja tunteet ovat välttämätön osa johtamista ja näin ollen näistä muodostui tärkeä johtamisen osa-alue, jota ei pystytä virtualisoimaan nyt eikä tulevaisuudessa.</p> <p>Digitalisaatiota ja sen vaikutuksia organisaatioihin ja erityisesti johtamiseen on tärkeää tutkia, koska sillä on usein suuri vaikutus jokaiseen organisaatioon ja toimintaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Jatkuva ja monipuolinen tutkimus aiheesta on tärkeää muun muassa digitalisaation hyvin nopean kehityksen vuoksi.</p>	
Asiasanat Digitalisaatio, johtaminen, virtuaalinen johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1	Digitalisaatio ilmiönä .....	9
2.1.1	Digitalisaatio finanssialalla .....	15
2.1.2	Digitalisaatio ja tekoäly .....	17
2.2	Digitalisaatio johtamisen kontekstissa.....	18
2.2.1	Johtajan tehtävien digitalisaatio .....	19
2.2.2	Johtajuus muutoksessa .....	23
2.2.3	Johtamisen virtualisoituminen .....	28
2.3	Tulevaisuuden näkymät .....	29
2.3.1	Tekoäly johtamisen kentällä .....	31
2.3.2	Mitä johtamistaitoja tarvitaan - korvaavatko koneet? .....	34
2.4	Yhteenveto .....	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	40
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	42
3.2	Tutkimusprosessi.....	43
3.3	Tutkimusaineisto .....	46
3.4	Aineiston analyysi teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin .....	47
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	52
4.1	Toimialan vaikutus.....	54
4.2	Johtajan tehtävien virtualisoituminen .....	56
4.2.1	Sähköiset johtamissovellukset.....	56
4.2.2	Automatisaatio .....	58
4.3	Viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen.....	61
4.3.1	Viestinnän työkalut.....	61
4.3.2	Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus.....	63
4.3.3	Informaatioähky .....	64
4.4	Johtajan roolin muutos.....	66
4.4.1	Tiimirakenteiden muutokset .....	66
4.4.2	Jatkuvan muutoksen johtaminen.....	68
4.4.3	Ihmisten johtaminen .....	70
4.5	Tulosten yhteenveto .....	73
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	77
5.1	Jatkotutkimusaiheita .....	86
	LÄHTEET .....	86
	LIITE.....	94



# 1 JOHDANTO

Fyysinen ja virtuaalinen maailma ovat hetki hetkeltä lähempänä toisiaan ja niiden välinen raja alkaa häilyä (Ilmarinen & Koskela 2015, 27; Sydänmaanlakka 2016, 30). Maailmojen lähentyminen vaikuttaa luonnollisesti myös yritysmaailmaan lisäten virtuaalisuutta työpaikoille ja esimiehet saattavat tänä päivänä johtaa jopa kokonaisia projekteja käyttäen pelkkää informaatioteknologiaa työssään (Avolio & Kahai 2003). Digimurroksesta onkin seurannut monenlaisia muutoksia niin yritysten liiketoiminnalle kuin sen johtamisellekin (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 15). Myös työn luonne on selkeästi muuttunut ja jatkaa muuttumistaan; virtuaalisuus on tullut jäädäkseen (Bell & Kozlowski 2002).

Dew, Beitel ja Hare (2018) rinnastavat nykyisen tilanteen auton renkaiden vaihtamiseen valtatie ohituskaistalla. Teknologia muuttaa maailmaa nopealla tahdilla ja näihin muutoksiin tulisi vastata sekä sopeutua jatkuvan muutoksen keskellä. Olemmekin niin sanotun neljännen teollisen vallankumouksen kynnyksellä (Dew et al. 2018). Niin kutsuttu "Industry 4.0" käyttää hyväkseen aiemman teollisen vallankumouksen innovaatioita ja pitää sisällään lukemattomia aineettomia palveluita kuten tekoäly, esineiden internet, autonomiset kulkuvälineet, robotiikka ja 3D-printtaus. Neljännen teollisen vallankumouksen keskiössä ei kuitenkaan ole itse teknologia, vaan sen käyttötarkoitukset, mahdollisuudet ja sen aikaansaamat muutokset yhteiskunnassa sekä liiketoiminnan eri osa-alueilla kuten johtamisessa (Jakobs 2017). Työn sekä johtamistyön virtualisoituminen voidaan kaikista haasteistaan huolimatta nähdä ainutlaatuisena mahdollisuutena, sillä työn muuttuminen antaa mahdollisuuden määritellä johtajuuden käsite uudelleen (Zigurs 2003).

Digitalisaation ja virtualisoitumisen rinnalle on noussut vahvasti myös tekoäly, joka osaltaan muuttaa työelämää. Tekoäly ja sen eri sovellukset mahdollistavat jo tänä päivänä paljon, mutta niiden nopea, eksponentiaalinen kasvu tulee vaikuttamaan elämäämme ja organisaatioiden toimintaan huomattavasti enemmän lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi tekoälyyn pohjautuva johtamisen päätöksentekojärjestelmä kykenee tunnistamaan kompleksisesta datasta kaavoja

ja yhdistämään tietoa eri lähteistä, sekä ohjaamaan päätöksentekoa objektiivisempaan ja läpinäkyvämpään suuntaan tehokkaammin kuin ihmisjohtajat (Parry et al. 2016, 588). Teollisella ajalla ihmisten haluttiin toimivan kuten robotit, mutta nykyisissä digitaalisissa työympäristöissä tietokoneiden ja robottien halutaan käyttäytyvän ja toimivan kuten ihminen (Alasoini 2015). Näyttää kuitenkin siltä, että tekoäly ei ainakaan nykyisessä muodossaan kykene täysin korvaamaan johtajia heidän usein kohtaamissaan jäsentymättömissä ja ei-rutiininomaisissa ongelmissa (Parry et al. 2016, 589). Yksi suurimmista haasteista ja esteistä tekoälyn hyödyntämisessä on ollut keskusteluissa vallinnut ilmapiiri, jossa tekoäly usein kuvataan uhkaksi ilman oikeaa käsitystä ja määritelmää, mitä se edes oikeastaan tarkoittaa (Hirsch 2018, 61-62).

Tutkimustehtävänäme on selvittää, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut johtamistyöhön, ja missä määrin johtaminen ja johtajuus ovat virtualisoitumassa. Olemme tutkielmassamme paneutuneet johtamisen sekä johtajuuden digitalisaatioon ja olemme pyrkineet selvittämään, kuinka pitkälle johtajuutta kyetään virtualisoimaan lähitulevaisuudessa. Selvitämme myös johtotehtävissä toimivien henkilöiden kokemuksia näistä digitalisaatioon liittyvistä muutoksista osana johtamistyötä. Pro gradu -tutkielmamme on osa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP (Strategy, Accounting and Leadership as Practice) -tutkimusryhmää, jonka tutkimuskohteena ovat OP Ryhmä sekä sen itsenäiset osuuskannat. Etsimme ratkaisua tutkimustehtävääme seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten johtajat kokevat tähänastisen digitalisoitumisen muuttaneen johtamistyötään ja millaisia sähköisiä johtamissovelluksia sekä -työkaluja on jo käytössä?
2. Missä määrin ja miten johtajuuden koetaan jo virtualisoituneen ja miten pitkälle sitä koetaan voitavan virtualisoida?
3. Mitä lisäarvoa ja ongelmia johtamisen virtualisoitumiseen koetaan liittyvän?

Tutkimustehtävään etsitään vastauksia laadullisella tutkimusotteella, puolistrukturoituja teemahaastatteluja käyttäen. Kerätty haastatteluaineisto on analysoitu tukeutuen kahteen toisiaan tukevaan analyysimenetelmään, teemoitteluun ja sisällönanalyysiin.

Digitaalisuus lisääntyy useiden lähteiden mukaan eksponentiaalisesti, joten tulevaisuus digitaalisten ja virtuaalisten ratkaisujen parissa on todennäköisesti lähempänä kuin osaamme kuvitellakaan tehden myös johtamisen virtualisoitumisesta tärkeän tutkimuskohteen (Ilmarinen & Koskela 2015; Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019; Alasoini 2015). Aiheen ajankohtaisuudesta huolimatta digitalisaatiota ja sen vaikutuksia lähestytään kirjallisuudessa ja erityisesti medioissa usein vain työntekijän näkökulmasta ja keskustelu painottuu digitalisaation työtä syrjäyttäviin vaikutuksiin. Tutkimuksemme keskittyy työntekijän näkökulman sijaan esimiesnäkökulmaan ja digitalisaation tuomiin muu-

toksiin itse johtamistyössä. Olemme pyrkineet avaamaan digitalisaation vielä vaikiintumatonta ja moninaista käsitettä ja sen vaikutusta niin finanssialaan kuin johtajuuteen. Digitaaliset ratkaisut ja tietokoneet ovat olleet osa arkea jo pidemmän aikaa varsinkin tietointensiivisellä finanssialalla ja olemme pyrkineet selvittämään jo tapahtuneiden muutosten vaikutusta esimiestyöhön, sekä johtotehtävissä olevien henkilöiden näkemystä finanssitoimialan ja johtajuuden muutoksesta entistä sähköisemmässä maailmassa.

Tutkimme ilmiötä kokonaisvaltaisesti, ottaen huomioon niin menneisyyden, nykyisyyden, kuin myös tulevaisuuden näkymät. Lähdemme liikkeelle digitalisaation moninaisen käsitteen määrittelyllä sekä ilmiön tarkemmalla esittelyllä. Tämän jälkeen paneudumme digitalisaatioon johtamisen kontekstissa. Keskitymme pääasiassa nykyhetkeen ja lähitulevaisuuden seikkoihin, mutta kurkistamme myös hieman pidemmälle aikaan, jolloin erilaiset robotit ja koneet ovat kykeneväisiä entistä inhimillisempiin tehtäviin. Teoreettisen viitekehyksen esittelyn jälkeen avaamme tutkimuksen toteutusta kohdeorganisaatiossa ja tutkimusprosessia sekä esittelemme tutkimuksen keskeiset tulokset. Päätämme pro gradu -tutkielmamme tutkimuksen johtopäätöksiin, pinnalle nousseiden jatko-tutkimusaiheiden esittelyyn sekä työn kriittiseen arviointiin.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu aihepiirin keskeisten teemojen, eli digitalisaation ja virtualisoinnin käsitteiden kautta. Jotta digitalisaation ja virtualisaation kompleksista aihepiiriä voidaan tarkastella tutkimuksen kautta, tulee ensin ymmärtää ja käsittää, mitä näillä käsitteillä ja teemoilla tarkoitetaan. Aihe on hyvin laaja ja juontaa juurensa pitkälle historiaan uusien innovaatioiden usein pohjautuessa jo olemassa oleviin innovaatioihin. Teoreettisessa viitekehyksessä tulee ottaa huomioon ilmiön historia ja sen vaikutukset yhteiskuntaan ajan saatossa. Aiheen laajuus tulee esille myös muun muassa aihepiirin käsitteiden suuren kirjon kautta; näitä moninaisia käsitteitä on pyritty teoreettisessa viitekehyksessämme selkeyttämään ja selittämään. Digitalisaatio ei myöskään toimi tyhjiössä, vaan kytkeytyy nykypäivänä miltei kaikkeen mitä teemme ja olemme huomioineet tämän myös teoreettista viitekehystä rakentaessamme.

Tutkimuksemme keskittyy digitalisaatioon organisaatiokontekstissa, erityisesti johtamisen näkökulmasta. Sähköisyys ja digitaalisuus tässä kontekstissa liitetään usein puhtaasti vain kommunikaatioon, mutta se tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia myös monessa muussa työtehtävässä jokaisella eri organisaatiotasolla. Näiden digitaalisten tai digitalisoituvien työtehtävien nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia käsitellään kattavasti tutkimuksen teoriaosassa ja esimerkiksi tekoälyllä on suuri rooli tulevaisuuden johtamisessa. Monet työtehtävät ovat jo nyt korvattavissa tai korvattu digitaalisilla sovelluksilla, jolloin myös johtajan rutiininomaiset tehtävät ovat täysin automatisoitavissa. Johtaminen ja johtajuus organisaatiossa siis digitalisoituvat, kun automaatio ottaa hoitaakseen johtajan tehtäviä. Digitalisoinnin ja esimerkiksi organisaatioiden madaltumisen myötä myötä myötä johtajan rooli on muutoksessa.

Koska tutkimamme organisaatio edustaa perinteistä pankkitoimialaa, eikä kirjallisuudessa paljolti käsiteltyä täysin virtuaalista virtuaaliorganisaatiota, olemme pyrkineet keräämään teoriapohjaa ”normaalien”, samanpaikkaisten yritysten digitalisoinnista ja käyttöön otettujen digitaalisten ratkaisujen vaikutuksesta käytännön johtamistyöhön sekä itse johtajuuteen. Näkökulman lisäksi

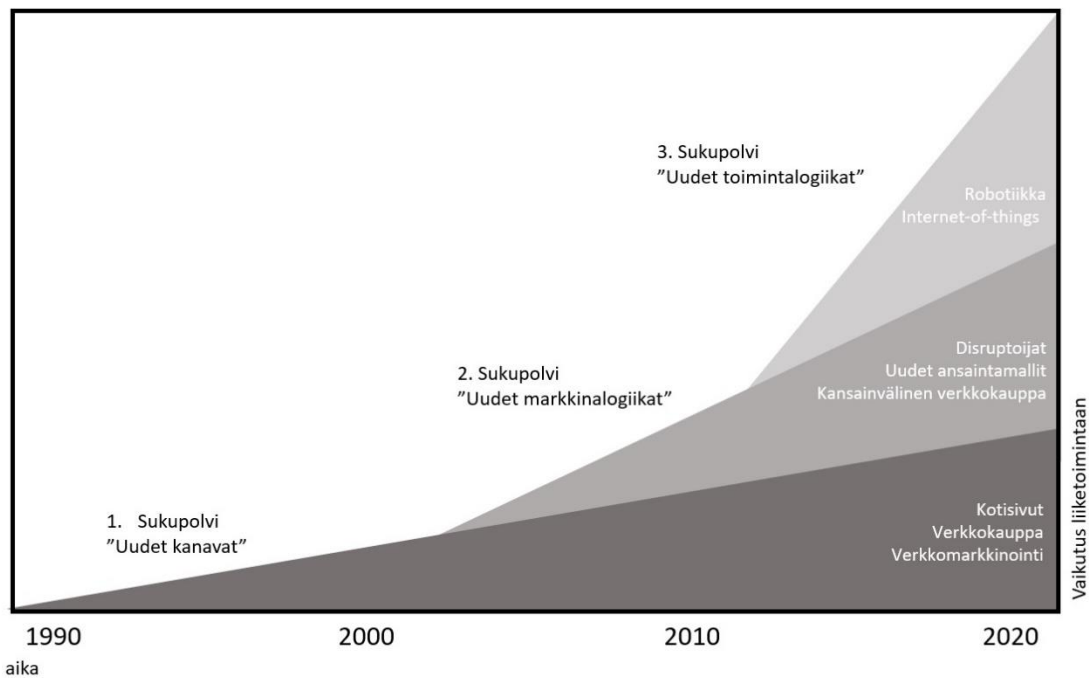


oman haasteensa teoriapohjan kokoamiseen on luonut digitalisaation ja sen tuomien mahdollisuuksien nopea kehittyminen; jopa edellisvuoden julkaisut saattavat sisältää vanhentunutta tietoa. Tämän kaiken lisäksi kirjallisuudessa ilmiötä kuvaamaan käytetty termistö on hyvin vakiintumatonta ja termejä käytetään herkästi sekaisin. Olemme pyrkineet löytämään eroavaisuudet sekä samaa ilmiötä kuvaavat sanat näiden termien joukosta.

Johtamisen virtualisoituminen on hyvin monisyistä ja on seurausta muun muassa digitalisaation kehityksestä, finanssialan kilpailusta ja yhteiskunnan muutoksesta. Seuraavissa luvuissa olemme pyrkineet luomaan työn tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenomaisen teoriapohjan, jossa käsittelemme digitalisaatiota puhtaasti ilmiönä, sen liitoskohtia finanssialaan sekä johtamiseen, johtamisen moninaisten tehtävien digitalisaatiota ja tulevaisuuden näkymiä digitalisaation vaikutuksesta johtamiseen. Myös tekoäly on tärkeässä osassa johtamisen virtualisoitumista sekä täten osa tutkimuksen teoriaosaa, sillä tekoälyn mahdollistamien sovellusten avulla voidaan suorittaa entistä kompleksisempia tehtäviä tekoälyn avustuksella tai jopa automaattisesti.

## 2.1 Digitalisaatio ilmiönä

Jo vuonna 1979 A-studiossa keskusteltiin mikroprosessorien ja teollisen valankumouksen vaikutuksesta maailmaan, jossa elämme. Vaikka keskustelua käytiin jo 80-luvun tienoilla, vasta 15 vuotta myöhemmin, vuonna 1994, Ylen uutisissa kerrottiin maailmanlaajuisen tietokoneverkon leviämisestä Suomeen. Nykyisin tuntemamme internet, eli aiemmin vain yliopistojen käytössä ollut tietoverkko, saatiin kirjastojen kautta jokaisen käyttöön (Marttinen 2018, 52-55). Kuten Ilmarisen ja Koskelan laatimasta kuviosta (Kuvio 2) voidaan päätellä, 90-luvulla suuren yleisön käyttöön levinnyt internet on sysännyt käyntiin nopeatahtisen muutoksen yhteiskunnassamme ja kehityskaari nousee jyrkkänä kertoen kehityksen jatkuvasti kiihtyneestä tahdistä. Kehityksen tahti tulee kiihtymään entisestään, sillä digitalisaation kehittyminen ei ole tasaisen lineaarista, vaan eksponentiaalista (Alasoini 2015, 28). Eksponentiaalisen kasvun pohjateorianä voidaan pitää Gordon E. Mooren (1965) lakia, jonka mukaan mikropiirien transistorien lukumäärä tuplaantuu joka toinen vuosi (Ilmarinen & Koskela 2015, 27).



KUVIO 1 Digitalisaation kehityskulku (Ilmarinen & Koskela 2015, 28)

Digitalisaatiosta kuulee puhuttavan ja kirjoitettavan tieteellisissä julkaisuissa sekä medioissa lukemattomista eri näkökulmista ja voimmekin huomata, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut moniin arkipäiväisiin toimintoihin ja käyttäytymismalleihin, oli kyseessä verkkokauppa, sosiaalinen media tai vaikkapa laskujen maksaminen. Koko elämämme ja tapamme asua, liikkua ja toimia ovat muuttok- sessa digitalisaation maailmaa muuttavasta vaikutuksesta (Lindgren et al., 2019, 19). Digitalisaatio ja digitaaliset ratkaisut ovat löytäneet luonnollisesti samaa vauhtia myös organisaatioihin; vuonna 2015 julkaistussa Matti Pohjolan finanssialaa koskevassa raportissa mainitaan, että jokainen yli kymmenen työntekijän suomalaisyritys omistaa tietokoneen. Tietokoneet ja digitaalisuus ovat siis tulleet osaksi yhteiskuntaamme ja yritysmaailmaa kaiken kokoisissa yrityksissä. Orga- nisaatioiden haasteena onkin nyt pystyä vastaamaan digitalisaatioon ja sen tuo- miin muutoksiin toimintaympäristössään. Ilmarinen ja Koskela mainitsevat jul- kaisussaan digitalisaation kehityksen olleen kuitenkin nähtävillä jo niin kauan, ettei sen tulisi olla yllättävää (Ilmarinen & Koskela 2015, 27).

Nykyiset digitaaliset välineet ovat monen teollisen vallankumouksen tu- losta. Vallankumoukset ovat tapahtuneet viimeisen 250 vuoden aikana. Ensim- mäinen teollinen vallankumous, niin kutsuttu koneistuminen tapahtui jo 1700- luvun lopulla. Tällöin teollisuuden käyttöön valjastettiin höyrykone, joka lisäsi tuottavuutta tehtaissa. Tästä sata vuotta myöhemmin, 1800-luvun loppupuolella saapui toinen teollinen vallankumous, sähköistyminen, jolloin esimerkiksi tuo- tantolinjat tulivat osaksi tuotteiden valmistusta. Jälleen noin sadan vuoden päästä 1960-luvulla siirryttiin uusien innovaatioiden myötä kolmanteen teolli- seen vallankumoukseen, digitalisaatioon. Digitalisaatio mahdollisti muun mu- assa ohjelmoitavien logiikoiden käyttämisen ja automatisaation ja toimii siten

vahvana pohjana neljännelle teolliselle vallankumoukselle. (Drath & Horch 2012.)

Tällä hetkellä elämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa (Kilpinen 2017, 11), eli olemme niin kutsutun ”teollisuus 4.0:n” äärellä. Terminä teollisuus 4.0 ei ole kovinkaan vanha, vaan nousi esille ensimmäistä kertaa Hannover Messe -teknologiatapahtumassa Saksassa vuonna 2011 (Marttinen 2018, 57). Olemme tällä hetkellä vallankumouksen alkuvaiheilla ja siksi onkin vielä hyvin epäselvää, miten tämä käsillämme oleva vallankumous tulee lopulta vaikuttamaan ihmiskuntaan ja sen toimintaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Jotta voimme ymmärtää neljännen teollisen vallankumouksen vaikutuksia johtamistyöhön, tulee meidän ymmärtää kyseisen vallankumouksen pohja eli digitalisaatio. Aihetta tutkiakseen täytyy siis ymmärtää mitä digitalisaatio käsitteenä sekä ilmiönä tarkoittaa ja miten digitalisaatio on lähtenyt rakentumaan ja vakiintumaan yhteiskunnassamme sekä organisaatioissa (Brynjolfsson & McAfee 2014, 8-11).

Jo pidemmän aikaa koneet ja digitaaliset innovaatiot ovat korvanneet lihasvoiman sijaan älyllistä voimaa. Kuten höyrykone kirjoitti uusiksi fyysisen voiman rajoitukset, neljännen teollisen vallankumouksen keksinnöt tekevät sen älyllisille toiminnoille. Teollisuus 4.0 poikkeaa aiemmista yhteiskuntamme vallankumouksista siinä, että se pohjautuu täysin aiempaan digitaaliseen vallankumoukseen eli kolmanteen teolliseen vallankumoukseen, jossa robotit, tietokoneet ja teollisuusautomaatio tulivat osaksi teollisuutta. Suuri poikkeavuus on myös siinä, että neljännen teollisen vallankumouksen uudet innovaatiot ovat pitkälti aineettomia ja uudet teknologiat käsitteitä, esimerkkinä asioiden internet tai pilvipalvelut. Teollisuus 4.0 hyödyntää yhteiskunnassamme aiemmin tapahtunutta kehitystä ja nyt innovaatiot valjastetaan käyttöön aivan uusilla tavoilla. (Marttinen 2018, 38, 57.)

Siitä huolimatta, että digitaaliset ratkaisut ovat kiinteä osa arkipäiväämme, siitä kertova kirjallisuus käyttää ilmiöstä useita eri termejä. Terminä digitalisaatiota, virtualisaatiota, sähköistymistä ja lukuisia muita ilmiötä kuvaavia nimityksiä käytetään ristiin aihetta käsittelevissä lähteissä. Vaikka ilmiö on ollut käsillä jo kauan, eivät termit vielä ole vakiintuneet. Alan kirjallisuudessa törmätään kaikkiin tarjolla oleviin ilmiön nimityksiin. Suurin osa termeistä tarkoittaa käytännössä samaa asiaa, mutta esimerkiksi digitalisoituminen, jota kutsutaan myös digitoinniksi (Pohjola 2015) ja digitalisaatio eivät tarkoita samaa asiaa, vaikka niitä käytetään herkästi rinnakkain useissa eri lähteissä. Digitalisoituminen mahdollistaa digitalisaation tapahtuvaksi ja toimii siis pohjana ja mahdollistavana tekijänä ilmiölle. Alasoini (2015) on määritellyt eron seuraavanlaisesti:

Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Digitointi puolestaan tarkoittaa erilaisessa muodossa, kuten kuvana, tekstinä tai äänenä, olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla siten, että informaatiota voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. (Alasoini 2015, 26)

Digitalisoituminen toimii käytännössä pohjana digitalisaatiolle ja on siten ilmiönä vanhempi kuin digitalisaatio. Myös Ilmarinen & Koskela (2015, 22) kuvailevat digitalisointia tai niin kutsuttua digitointia ”analogisen konvertointia digitaaliseksi” ja käyttää esimerkkinä mm. äänilevyn muutosta Cd-levyksi ja valokuvan muutosta digikuvaksi. Digitalisaatio on enemmän kuin digitalisoitumisen summa ja termiä käytetään, kun digitalisoitumisen mahdollisuuksia hyödyntämällä on voitu luoda uusia toimintamalleja ja työkaluja. Digitalisaation pohjana toimii muistin sekä laskentatehon kasvu, sekä internet-yhteyksien nopeutuminen.

Digitalisaation alusta ei olla yksimielisiä. Ilmarinen ja Koskela (2015, 21-22) esittävät, että digitalisaatio on rantautunut Suomeen medioiden mukaan vasta vuosina 2012-2014. Joissain lähteissä sen katsotaan alkaneen liiketoiminnassa jo 1960-luvulla, jolloin viitataan kolmanteen teolliseen vallankumoukseen, jossa tietokoneet, automaatio ja elektroniikka tulivat osaksi yhteiskuntaamme ja myös työelämää. Epäjohdonmukaisuudet digitalisaation alkamisen ajankohdasta voivat johtua monesta eri seikasta, muun muassa käsitteiden vakiintumattomuudesta.

Digitalisaatio-termille ei ole tarkkaa määritelmää, mutta useat tutkijat ovat pyrkineet selittämään tätä ilmiötä. Digitalisaatio viittaa yrityksen ydintoiminnan ja ihmisten käyttäytymisen muutokseen digitalisaation tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi. Se ei siis ole digitalisoitumisen tapaan asioiden konvertointia sähköiseksi, vaan kattaa ilmiön ja ihmisten käyttäytymisen muutoksen digitalisoitumisen tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21-22.) Hämäläisen et al. (2016, 21) mukaan käsite digitalisaatio viittaa sellaiseen toimintaympäristön muutokseen, joka ei rajaudu vain omaan organisaatioon vaan on laajempi murros sisältäen digitekniikan uudenlaisen käytön ja innovaatioita. Suomen verohallinnon toimintatavoissa tapahtunut prosessi toimii hyvänä esimerkkinä digitalisoitumisen ja digitalisaation erosta (Parviainen, Tihiinen, Kääriäinen & Teppola 2017). Uudistaessaan prosessejaan verohallinto olisi voinut digitalisoida paperiset lomakkeensa sähköiseen muotoon sellaisenaan, jolloin paperin ja kynän tilasta asiakas täyttäisi samaisen lomakkeen tietokonetta käyttäen. Digitalisaatiota hyödyntäessä sähköisiä mahdollisuuksia käytetään monimuotoisemmin. Verohallinto voi hyödyntää olemassa olevia sähköisiä tietokantoja ja saa järjestelmien ja ohjelmien avulla veronmaksajilta tarvittavat tiedot suoraan näistä tietokannoista. Koko veroilmoitusprosessi muuttuu niin, että verohallinto saa tarvittavat tiedot automaattisesti eikä veronmaksajien tarvitse enää nähdä vaivaa lomakkeiden täyttämässä.

Yrityksissä kosketus digitalisaatioon ja digitaalisuuteen on usein alkanut tietyn työväliseen tai keinon digitalisoitumisesta. Digitalisaatio nähdään johtamisen näkökulmasta juuri erilaisten prosessien digitalisoimisena ja siitä johtuvien työtapojen muutoksena (Alasoini 2015). Useassa organisaatiossa ensimmäisiä digitoinnin kohteita on ollut postiliikenne. Paperinen kirje on yksi digitalisoinnin lukuisista ja helpoimmin ymmärrettävistä kohteista ja on kokenut pysyvän muodonmuutoksen siirryttyään verkkoon. Vaikka sähköpostista käytetään

sanaa "e-mail", sähköinen posti, se on paljon muutakin kuin vain sähköinen kirje ja mahdollistanut muun muassa reaaliaikaisen kanssakäymisen (Juholin 2008, 77). Digitalisoitunut posti voidaan siis lukea digitalisaation piiriin, sillä se on muuttanut ihmisten käyttäytymistä ja toimintatapoja digitalisoitumisen seurauksena. Sähköposti on ollut monen ensimmäinen kosketus digitalisaation työympäristössä ja saavuttuaan sähköpostin käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti niin työ- kuin yksityiselämässä.

Postiliikenteen sähköistumisen jälkeen monet muut yritysten toiminnot ovat mahdollisuuksien mukaan digitalisoituneet, esimerkiksi finanssiorganisaatioissa asioiva asiakas voi tehdä lainahakemuksen sähköisesti verkkopankissa ja kyseinen hakemus käsitellään pankissa edelleen sähköisesti, jopa täysin automaattisesti poikkeustilanteita lukuun ottamatta (Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Toiminnot yrityksen sisällä ovat entistä laajemmin digitalisoitavissa ja internetin tarjoamien mahdollisuuksien myötä on mahdollista kerätä dataa ja tarkkailla toimintoja, suorituskykyä, riskejä sekä kustannuksia.

Digitalisaatiota ja sen eri osa-alueita sekä ulottuvuuksia on tarkasteltu akateemisessa kirjallisuudessa hajanaisesti, mitä selittänee käsitteen moniulotteisuus sekä digitaalisen murroksen ja sen aiheuttamien muutosten nopeus (Ruohonen, Mäkipää & Ingalsuo 2017, 18). Nopea kehitys nähdään mahdollistajana, sillä tietokoneiden ja teknologian kehityksen avulla voidaan suorittaa yhä erilaisempia tehtäviä. Vaikka teknologian kehitys nähdään yleisesti positiivisena, kaikella on kuitenkin kääntöpuolensa. Kääntöpuoli on todennäköisesti taloudellinen, sillä teknologian avulla on mahdollista syrjäyttää tietyt työtehtävät jättäen näiden alojen osaajat ilman töitä (Brynjolfsson & McAfee 2014, 8-11). Alasoini (2015, 27) mukaan viime aikoina on keskusteltu erityisesti digitalisaation työtä syrjäyttävistä vaikutuksista ja muista uhkista sekä huolenaiheista. Digitalisaatio kuitenkin myös mahdollistaa innovaatioita työelämässä, joista yksi merkittävimmistä ja keskeisimmistä osa-alueista on uusien työtapojen omaksuminen sekä käsitteemme kyseenalaistaminen siitä, kuinka tulevaisuuden työtä tulee johtaa ja organisoida (Alasoini 2015, 29-30).

Pohjolan (2015) laatimassa taulukossa (Taulukko 1) esitetään, kuinka digitalisaatio tulee vaikuttamaan eri tyyppisiin työtehtäviin. Rutiininomainen työ on koodattavissa ja automatisoitavissa ja siten mahdollista nykypäivänä siirtää digitaalisten ratkaisujen hoidettavaksi. Ei-rutiininomainen ja manuaalinen työ on vaikeammin automatisoitavissa, mutta tulevaisuudessa sekin on mahdollista koneoppimisen ja entistä kehittyneempien ratkaisujen ansiosta. Taulukosta voidaan nähdä, että kaikki työt, jossa on läsnä joko rutiininomaisuutta tai manuaalisuutta, vähenevät digitaalisten sovellusten vaikutuksesta. Sen sijaan ei-rutiininomainen, ei-manuaalinen työ, kuten johtaminen, opetus ja luovat tehtävät ovat toistaiseksi lisääntymään päin. (Pohjola 2015, 14-15.)

Yksiselitteistä totuutta digitalisaation työtä syrjäyttävästä vaikutuksesta ei kuitenkaan ole. Aiheen ympärillä käydään keskustelua kaikkiin mahdollisiin suuntiin ja asiantuntijasta riippuen tulos on eri. Aihe on kuitenkin hyvin tärkeä johtamisen näkökulmasta, sillä lähitulevaisuudessa työvoima mahdollisesti vähenee ja erityisosaajien tarpeen määrä kasvaa. Myös luovien alojen osaajien tarve

on Pohjolan taulukon mukaan toistaiseksi lisääntymässä, mikä aiheuttaa haasteita johtamisen kannalta esimerkiksi siinä, ettei työtä pystytä mittaamaan totu-  
tuin keinon tai välttämättä laisinkaan. Vaikka johtamistyö vaikuttaa kirjallisuuden mukaan tällä hetkellä olevan lisääntymässä, saattaa se myös olla uhan alla. Työntekijöiden mahdollisesti vähentyessä myös ihmisten johtaminen vähenee samassa suhteessa.

TAULUKKO 1 Tieto- ja viestintäteknologian vaikutus työtehtäviin (Pohjola 2015, 16)

Tehtävätyyppi	Esimerkki	ICT:n vaikutus työn määrään	Koulutusaste
Rutiininomainen & manuaalinen	Tehdastyö	Vähenee	Perus- ja keskiaste
Rutiininomainen & ei-manuaalinen	Perinteinen toimistotyö	Vähenee	Keskiaste
Ei-rutiininomainen & manuaalinen	Siivous, vartiointi, kuljetus	Ei vielä suurta vaikutusta, vähenee tulleisuudessa	Perusaste
Ei-rutiininomainen & ei-manuaalinen	Johtaminen, analysointi, opetus, luova toiminta	Lisääntyy	Korkea-aste

Digitalisaatiota voidaan tarkastella monella eri tasolla. Tasojen hahmottaminen helpottuu, kun ne jaetaan mikro- ja makrotasoon. Makrotaso on laajempi ja käsittää yhteiskunnallisten rakenteiden, markkinadynamiikan ja ihmisten käyttäytymisen muutoksen digitalisaation pohjalta. Mikrotaso on suppeampi ja käsittää yhden toimijan, esimerkiksi yksittäisen yrityksen digitalisaation kentällä. Tasot vaikuttavat yhtäläisesti toisiinsa; markkinat vaikuttavat yksittäisiin yrityksiin ja yksittäinen yritys voi vaikuttaa koko markkinoihin ja toimialaan omalla toiminnallaan. Hyvänä esimerkkinä yksittäisen yrityksen vaikuttamisesta koko markkinoihin toimii puhelinsovelluksen kautta toimiva kuljetuspalvelu Uber, joka on vaikuttanut koko taksitoimialaan globaalilla tasolla. Yritys on pakottanut muut taksialan toimijat vahvistamaan digitaalisia valmiuksiaan Uberin tuotua kuljetuspalvelut jokaiseen älypuhelimeen. Uberin seurauksena kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut ja nyt useimmat taksialan yritykset välittävät palveluitaan erilaisten puhelinsovellusten kautta tai ainakin tarjoavat mahdollisuuden siihen muiden yhteydenottokeinojen rinnalla. Uber toimii hyvänä esimerkkinä juuri digitalisaatiosta, sillä se on muuttanut ihmisten käyttäytymistä ja tapaa toimia digitalisoitumisen synnyttämien mahdollisuuksien avulla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 21-24.)

Alasoinin (2015, 28) mukaan digitalisaation vaikutusta työelämään on haastavaa ennakoida, koska teknologisen kehityksen nopeutta on vaativaa ja haasteellista ennustaa. Haasteita tuo myös se, ettei digitaaliteknologian kasvu sekä kehittyminen ole koskaan lineaarista, vaan eksponentiaalista. Epävarmuudesta huolimatta on selvää, että digitalisaatio vaikuttaa yrityksen toimintoihin

kokonaisvaltaisesti ja töiden syrjäyttämisen lisäksi synnyttää monia uusia osaa-  
mistarpeita läpi organisaation. Digimurros on muun muassa haastanut perin-  
teistä strategian laadintaa, muuttanut kommunikaation keinoja, kyseenalaista-  
nut monia liiketoimintamalleja ja demokratisoinut viestintää yrityksissä (Hämä-  
läinen et al. 2016, 15). Kun strategia, markkinointi, viestintä ja monet muut yri-  
tyksen toiminnot digitalisoituvat, luonnollisesti myös johtamistyö on muutok-  
sessa.

### 2.1.1 Digitalisaatio finanssialalla

Pankkitoiminnan digitalisaation perusta on luotu 1970-1990 lukujen välisellä  
ajanjaksolla, jolloin Suomeen rakennettiin valtiovallan avulla pankeille tarvittava  
infrastruktuuri ja digitaaliset perusratkaisut. Alkuun digitalisaatiota ei lähdetty  
ajamaan pankkitoimialalla kustannussäästöjen vuoksi, vaan tämä aspekti astui  
kuvaan vasta 1990-luvulla vuoden 1990 pankkikriisin ajamana. Suurten tappioi-  
den jälkeen oli selvää, että pankkien tuottavuuden tulisi nousta. Kustannussääs-  
töjä alettiin tehdä henkilöstön ja toimipaikkojen vähentämisen kautta ja kontto-  
reita suljettiin erityisen nopeasti, jolloin sähköiset palvelut saivat konttorien mää-  
rän puolittumaan. Konttorien ja henkilöstön määrä pysyi Suomessa tämän pu-  
dotuksen jälkeen hyvin tasaisena, kunnes alkoi tällä vuosikymmenellä taas las-  
kea. Pankkikriisi vauhditti digitalisaation vahvistumista pankkitoimialalla niin,  
että vuosituhannen vaihteessa suomalaiset pankit olivat maailman kärkeä säh-  
köisissä pankkipalveluissa. (Karhinen & Korkeela 2017, 174-176; Elinkeinoelä-  
män keskusliitto 2006.)

Internet-yhteyksien tultua kaikkien saataville 1990-luvun puolivälistä al-  
kaen, pankeilla oli mahdollisuus alkaa kehittää sähköisiä pankkipalveluita asi-  
akkailleen. Verkkoasioinnin loi mahdolliseksi ensimmäisenä Euroopassa ja toi-  
sena maailmassa Osuuspankki-ryhmä, toukokuussa 1996. Samaisena vuonna  
Osuuspankki-ryhmä lanseerasi myös maailman ensimmäisenä tekstiviestipoh-  
jaisen GSM-pankkipalvelun. Ensimmäinen wap-palvelu lanseerattiin vuonna  
1999 Merita-Nordbankenin toimesta. Vuosituhannen vaihdetta kutsutaankin di-  
giboomin ajaksi, jolloin digitaalisia ratkaisuja kehitettiin hurjaa vauhtia ja perin-  
teisiä kivijalkaliikkeitä ja -pankkeja alettiin kyseenalaistaa. 2000-luvun alun jäl-  
keen kehityksen tahti kuitenkin hidastui selkeästi johtuen niin kehittymättö-  
mästä teknologiasta kuin myös kilpailupaineen kevenemisestä. Digitalisaation  
kehitys pankkialalla oli tänä aikana harkitumpaa, vähäisempää ja keskittyi pää-  
asiassa palvelukehitykseen. Digitaalinen kehitys hidastui entisestään vuoden  
2007 finanssikriisin vuoksi, jolloin taloudellinen taantuma ja kiristyneet säädök-  
set finanssialalla ajoivat sen toimijat keskittymään vakavaraisuuteen ja säänte-  
lystä johtuvien toimenpiteiden organisointiin. (Karhinen & Korkeela 2017, 176-  
179.)

2010-luvulla digitalisaatio pankkitoimialalla koki suuren muutoksen. Tek-  
nologiassa oli tapahtunut valtavia kehitysaskeleita, kuten kosketusnäyttöpuhe-  
linten lanseeraus markkinoille ja entistä nopeammat liikkuvat verkkoyhteydet.  
Samalla kuluttajien käyttäytyminen ja odotukset palveluiden helppokäyttöisyy-

destä sekä saatavuudesta olivat muuttuneet digitalisaation vuoksi. Myös liiketoiminnan kustannukset ovat laskeneet 2010-luvulla ja teknologista kehitystä on tapahtunut erityisesti mobiilissa käytettävien palveluiden osalta. Tällä hetkellä finanssialalla on kaikki mahdollisuudet kehittyä entisestään digitaalisuuden saralla, sillä verkkoyhteydet ja olemassa oleva teknologia tukevat innovaatioita ja myös käyttäjien digitaaliset valmiudet ovat jo valmiiksi hyvät. (Karhinen & Korkeela 2017, 179-180.) Haasteena toimintaympäristön jatkuvan muutoksen myötä on muun muassa kannattavien palveluiden tuottaminen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen (Fungáčová, Toivanen & Tölö 2015).

Kuten voimme finanssialan digitalisaation historiasta todeta, itse finanssiala, sen palvelut sekä työtehtävät ovat muuttuneet vuosien saatossa vastaamaan kuluttajien muuttuvia tarpeita sekä käytösmalleja ja olemassa olevaa teknologiaa. Digitalisaatio on mahdollistanut muun muassa pankkien ja rahoituslaitosten asiakkaille asiointiin etänä erinäisten mobiili- ja verkkopalveluiden avulla. Digitalisaatio on muuttanut muutakin kuin vain asiakkaan palvelukokemusta, sillä kaikki tehtävät organisaation sisällä ovat enemmän tai vähemmän muuttuneet ja ovat edelleen muutoksen keskellä. Finanssialaa kuitenkin säätelee työehtosopimukset ja tiukka, edelleen tiivistyvä ulkoinen sääntely sekä tietyt vaikiintuneet toimintamallit. Nämä toimintamallit ovat myös osin vanhentuneita, eikä niitä ole päivitetty vastaamaan tämän päivän tarpeita. Vanhat mallit selkeästi hidastavat toimialan uudistumista. Hyvin sääntöpohjainen ja säädelty finanssiala on myös uusien haasteiden edessä uusien alalle astuvien globaalien ja digitaalisten toimijoiden vuoksi. Sääntelyistä huolimatta finanssiala on edelläkävijä siinä, mitä tulee digitalisaatioon ja sen kehittämiseen, sillä käytännössä kaikki toimialan investoinnit ovat keskittyneet tietotekniikkaan. (Pohjola 2015, 5; Hyvinvoiva finanssiala 2015, 16-19.) Myös Euroopan pankkivalvojan tekemä tutkimus on paljastanut, että 90% tutkimukseen vastanneista pankeista suunnitteli investointeja automatisaatioon ja digitalisaatioon liittyen (Mustonen 2017).

Digitalisaatio on alustaan lähtien muuttanut finanssialaa pysyvästi. Finanssiala on tietointensiivistä ja alan palvelut ovat aineettomia, joten digitalisaation katsotaan liittyvän siihen tiiviisti (Pohjola 2015). Aineettomissa palveluissa ei ole fyysistä tuotetta, joten sitä ei tarvitse digitoida analogisesta digitaalseksi, jolloin finanssialan digitaaliset ratkaisut liittyvät näiden aineettomien palveluiden hallintaan. Teknologian kehitys ja sitä kautta digitalisaatio vaikuttavat finanssialan yritysten toimintaan monilla eri tavoin nyt ja tulevaisuudessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 43). Teknologian kehitys on jo näkynyt finanssialalla pidemmän aikaa ja finanssialan yritykset ovat vastanneet teknologian aiheuttamiin muutoksiin muun muassa sulkemalla konttoreita ja siten myös vähentämällä henkilöstöä digitaalisten palveluiden vähennettyä konttoreissa asiointia. Palvelut hoidetaan entistä useammin verkossa, missä niin täytettävät kaavakkeet ja hakemukset kuin päätösprosessi on automatisoitu osittain tai kokonaan. Palveluita tarjotaan kellon ympäri ja mobiilipankkia kehitetään vastaamaan kaikkia kuluttajien pankkitarpeita entistä laajemmin. Muissa maissa, kuten Ruotsissa ja Norjassa on pankkeja, joilla ei ole yhtään fyysistä konttoria, jolloin kaikki asiointi hoituu vain internetin välityksellä. Vaikka suomalaiset hoitavat



pankkiasiansa pitkälti pankkien tarjoamissa verkkopalveluissa, Suomessa ei kuitenkaan vielä ole puhtaasti verkkopohjaisia palveluita tarjoavia pankkeja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 43; Mustonen 2017; Finanssivalvonta 2017.) Kulluttajien siirtyessä entistä vahvemmin mobiilipankkiin, täysin verkkopohjaiset palvelut saattavat ottaa suurempaa jalansijaa markkinoilla.

Digitalisaatio on vauhdittanut pankkialan sisäistä kilpailua, mutta sen lisäksi pankit kohtaavat yhä enemmän pankkisektorin ulkopuolelta tulevaa kilpailua ja painetta. Digitalisaation lisäksi muun muassa markkinoiden muutokset ja teknologian kehittyminen ovat avanneet tietä täysin uusille toimijoille, jotka vaikuttavat nyt vahvasti pankkien strategiseen toimintaan. Perinteisten rahastojen tarjoamisen lisäksi markkinoille on noussut yrityksiä, jotka keskittyvät esimerkiksi maksamiseen ja varainhoitopalveluihin. Lisäksi nousussa ovat olleet vaihtoehtoiset rahoitusmuodot ja joukkorahoitus, jotka osaltaan myös kiristävät kilpailua entisestään. (Fungáčová et al. 2015.)

Digitalisaatio muuttaa pankin työtehtäviä ja joissain pankeissa onkin esimerkiksi lainahakemuksia käsitteleviä robotteja, työ on siis siirtynyt ihmiseltä koneelle. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio avaavat uusia mahdollisuuksia pankeille, mutta toisaalta lisäävät myös sen haasteita. Uusi teknologia mahdollistaa esimerkiksi rahoitus- ja pankkipalveluiden tarjoamisen asiakkaille nopeammin sekä kustannustehokkaammin, mutta toisaalta teknisten ratkaisujen on oltava erittäin käyttäjäystävällisiä. Palveluiden tulee olla asiakkaille helppoja ja luotettavia käyttää, sillä kilpailu toimialalla on todella kovaa. Lisäksi muun muassa kyberturvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Fungáčová et al. 2015.) On perusteltua olettaa, että tietotyö, kuten pankkialan työt, jakautuvat tulevaisuudessa ihmisen ja teknologian välille.

ETLA on tutkinut digitalisaation vaikutusta Suomen työelämään ja heidän raporttinsa paljastaa, että kolmasosa työpaikoista olisi mahdollista korvata sähköisillä ratkaisuilla seuraavien parin vuosikymmenen aikana. Raporttiin on listattu myös erityisen uhan alla olevat ammatit, joista pankkitoimihenkilöt ovat yksi ammattiryhmä. Vaikka yksiselitteistä vastausta digitalisaation vaikutuksesta tulevaisuuden työelämään ei ole, finanssialan suuret haasteet ja muutokset tulevat jatkumaan väistämättä myös tulevaisuudessa muovaten toimialan työelämää. (Sydänmaanlakka 2014.)

### **2.1.2 Digitalisaatio ja tekoäly**

Digitalisaation vauhdittamissa työelämän muutoksissa on nykypäivänä ja tulevaisuudessa entistä vahvemmin mukana myös tekoäly ja sen erilaiset sovellukset. Tekoäly mahdollistaa esimerkiksi digitalisaation tuomien muutosten automatisoinnin, jolloin yhä useammat toiminnot saadaan arkipäiväistettyä yrityksissä pienemmillä kustannuksilla automaation avulla. Tämä luonnollisesti muuttaa työelämän luonnetta ja työtehtäviä tietyillä osa-alueilla rajustikin, sillä digitalisaatio ja automaatio tulevat korvaamaan tulevaisuudessa rutiinitehtävien lisäksi myös tietointensiivisiä töitä (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 13). Tämä on mahdollista, sillä tekoälyn ansiosta käytössämme on

jo koneita, jotka kykenevät suorittamaan kognitiivisia tehtäviä (Brynjolfsson & McAfee 2014, 91).

Tekoälyllä on useita määritelmiä, ja siitä voidaan puhua laajempina kokonaisuutena tai esimerkiksi yksittäisenä tietokoneen suorittamana älykkäänä tekona tai ratkaisuna. Merilehdon (2018, 18) mukaan tekoäly on ”koneen suorittamaa toimintaa, joka ihmisen tekemänä olisi älykästä”, ja joka ”ei kuitenkaan rajoitu ihmisen tasoon”. Vaikka tekoäly usein käsitetään inhimillisen älyn korvaamisena digitalisaation keinon, se mahdollistaa ihmisen älykkäiden toimintojen lisäksi asioita, joihin ihminen ei kykene edes rajattomat resurssit saadessaan. Tekoälyn suorittamia toimintoja voivat rutiininomaisten tehtävien lisäksi olla esimerkiksi looginen ajattelu, oppiminen, asioiden ennakointi ja päätöksenteko, monimutkainen kommunikointi ja kuvioiden tunnistaminen (Merilehto 2018, 18; Brynjolfsson & McAfee 2014, 91).

Merilehdon (2018, 18) mukaan tekoäly voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan tekoälyyn seuraavasti: heikko tekoäly voidaan opettaa ja se kykenee ratkaisemaan yhtä tehtävää kerrallaan, kun taas vahva tekoäly analysoi ja ratkaisee laajalaisesti erilaisia ongelmia. Merilehto (2018, 19) nostaa esille myös koneoppimisen käsitteen, jolla tarkoitetaan koneen itsenäistä oppimista datasta, jota valtaosa tekoälyn sovelluksista jo on. Koneoppimiseen kuuluu myös syväoppiminen eli deep learning, joka perustuu hahmontunnistukseen. NLP eli natural language processing liittyy vuorovaikutukseen koneen ja ihmisen välillä, jonka ansiosta ihminen ja robotti voivat muun muassa keskustella keskenään luonnollisella kielellä. (Anderson 2018, 22.)

Tekoälyn mahdollistamien oppimisominaisuuksien vuoksi robotti (tai tietokone) siis kykenee oppimaan hyvin itsenäisesti matkalla tavoitteeseensa, jolloin sitä ei tarvitse ohjelmoida ”valmiiksi”. Tekoälyn, internetin ja sensorien mahdollistamana robotti on lisäksi ihmistä tarkempi faktoissa, joka aiheuttaa haasteensa esimerkiksi tietotyön tekijöille. (Anderson 2018, 22.) Digitalisaatio voidaan nähdä muun muassa lisääntyneen tiedon määrän ja sähköistymisen vuoksi eräänlaisena kasvualustana tekoälyn, koneoppimisen ja robotiikan kehittymiselle, joka jatkaa kasvuaan. Nämä muutokset tulevat väistämättä vaikuttamaan myös työelämään ja johtamiseen.

## 2.2 Digitalisaatio johtamisen kontekstissa

Digitalisaatio vaikuttaa suoraan tai välillisesti kaikkiin organisaation toimintoihin, joista luonnollisesti yksi tärkeä osa ovat organisaation johtotehtävät. Työnteon ympäristöt ja tavat ovat muutoksessa nopeaa vauhtia kehittyvän digitalisaation vaikutuksesta, eikä vauhti ole hiipumassa. Tulevaisuuden skenaarioita on monia, esimerkiksi Finanssialan Keskusliiton julkaisun mukaan työ tulee tulevaisuudessa muuttumaan yksilökeskeisestä suorittamisesta kohti ryhmätyöskentelyä ja työtehtävät tulevat olemaan entistä moninaisempia sekä vähemmän

rutiininomaisia. Tämä liittyy kiinteästi johtamiseen, sillä työnteon tapojen muuttuessa myös johtamisen käytänteet sekä rutiinit muuttuvat. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20.)

Digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ajavat muun muassa pankkialaa kohti uusia digitaalisia palveluja, mutta toisaalta myös kohti liiketoimintojen jatkuvaa sopeuttamista ja kustannustehokkuutta. On todennäköistä, että organisaation osia ulkoistetaan ja konttoreita sekä henkilökuntaa joudutaan vähentämään monista eri syistä, kuten asiakastottumusten ja kustannustehokkuuden vuoksi. Organisaatiorakenteiden ja toiminta-alueiden muutokset eivät ole johtajalle helppo paikka ja ne saattavat vaikuttaa muun muassa kasvavan epävarmuuden kautta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Fungáčová et al. 2015.) Toisaalta työntekijöiden valta organisaatioissa saattaa kasvaa, sillä organisaatioiden päätöksenteko tulee hajautumaan ja työntekijällä voi olla samaan aikaan jopa useampia työnantajia (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20). Työntekijöiden valta kasvaa myös organisaatioiden sisällä, sillä digitalisaatio ja automatisaatio madaltavat organisaatiorakenteita ja antavat työntekijöille ja heistä koostuville tiimeille suurempaa päätösvaltaa kuin ennen. Kaikki nämä muutokset organisaatioiden valtasuhteissa ja rakenteissa ovat suuressa roolissa määrittelemässä tulevaisuuden johtamista neljännen teollisen vallankumouksen aikana. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20.)

## 2.2.1 Johtajan tehtävien digitalisaatio

Johtamisen digitalisoituminen näkyy monella eri osa-alueella organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa. Rutiinitehtävien lisäksi esimies-alaissuhde eli ihmisten johtaminen on virtualisoitunut muun muassa sähköistyneen viestinnän seurauksena (Humala 2015). Kasvavien tiimikokojen ja sähköisen kommunikatiivälineiden myötä myös etäjohtaminen on yleistynyt. Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen sähköistyminen on luonnollisesti suuressa osassa siihen kiinteästi liittyvän maantieteellisen etäisyyden vuoksi. Lisäksi monia ennen johtajan huolehtimia työtehtäviä hoitaa tällä hetkellä siihen luotu robotti tai muu automaattinen järjestelmä. Robotti voi toteuttaa esimerkiksi erilaisia raportteja tai työn seurantaa. Työtehtävien siirto ihmiseltä automaation hoidettavaksi tarkoittaa kuitenkin enemmän kuin vain tiettyjen tehtävien poistumista esimieheltä, sillä se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti esimiestyöhön sekä esimerkiksi johtajan ja alaisen suhteeseen. Digitalisaatio muuttaa työnteon tapoja ja mahdollistaa samalla paljon uutta (Finanssialan Keskusliitto 2012). Voidaan perustellen sanoa, että johtajuus on digitalisaation vuoksi suuressa muutoksessa.

### 2.2.1.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Suurin ero tavanomaisen johtamisen ja virtuaalijohtamisen välillä näkyy vuorovaikutuksen ympäristössä, sillä informaatioteknologia osana johtamisen virtualisoitumista mahdollistaa sen, että keskenään töitä tekevät ihmiset tapaavat vain harvoin tai eivät ollenkaan (Humala 2007, 15; Cascio & Shurygailo 2003, 362).

Nykyajan teknologia mahdollistaa yhteydenpidon erilaisten sähköisten välineiden avulla, mikä on suuressa osassa yrityksistä jo osa arkipäivää. Nykyään johtajien odotetaan kykenevän johtamaan organisaatiota ja sen osia muuttuvissa toimintaympäristöissä ja hajautetussa vuorovaikutuksessa, joka ylittää maantieteelliset rajat, aikavyöhykkeet ja kulttuurit (Humala 2007, 15). Holmanin (2005, 182) mukaan viestinnällä voi kuitenkin olla suuri merkitys työn helpottamisen kannalta, jonka vuoksi on tärkeää varmistaa, että johtajat ja kollegat hyväksyvät kontaktien mahdollisesti vähäisen määrän ja ovat tyytyväisiä tilanteeseen, sillä muutoin tiimin koheesio voi kärsiä.

Tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat Humalan (2007, 93) mukaan viestinnän päätehtävät ja "viestintä on virtuaaliryönnön keskeisin johtamisväline". Kaihoviirta-Rapon ja Lohtaja-Ahosen (2013, 13) mukaan viestintä on johtamisen väline, vaikka johtaminen on todellisuudessa pääosin viestintää. Tiedottamisella tieto kulkee organisaation sisällä jokaiselta jokaiselle, kun vuorovaikutus on osallistumista keskusteluun, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua (Humala 2007, 93).

Erilaisten viestintäkanavien määrä ja moninaisuus on kasvanut ja taitava esimies osaa käyttää näitä kanavia työssään monipuolisesti. Kanavan valinnalla on merkitystä siihen, kuinka asia saavuttaa vastaanottajan tai vastaanottajat ja virtuaalisissa ympäristöissä tuleekin kiinnittää huomiota siihen, millaisen kanavan viestittävä asia tarvitsee kulkeakseen perille mahdollisimman hyvin. (Humala 2007, 94.) Useimmilla yrityksillä on käytössään Intranet tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen. Intranet on verkko, joka toimii organisaation sisäisesti ja jonne organisaation ulkopuolisilla henkilöillä ei ole pääsyä. Intranet-verkot ovat korvanneet osan sähköpostitse käytävistä keskusteluista ja ovat tärkeä sisäisen viestinnän kanava. (Juholin 2008, 77.) Intranetin käytön huonona tai haasteellisena puolena voi olla sen sisältämä vanhentunut tieto, joka turhauttaa työntekijät nopeasti. Ongelmaksi näissä tilanteissa muodostuu usein Intranetin päivittämättömyys päivitysoikeuden ollessa vain harvojen vastuulla. Intranetit sisältävät usein suuren määrän vuosien varrella kerääntynyttä tietoa, jolloin tärkeät asiat saattavat olla vaikeasti löydettävissä ja siten ne herkästi sivuutetaan. (Sydänmaanlakka 2016, 37.)

Viestinnän ja kommunikoinnin sähköistyminen saattaa aiheuttaa ristiriitoja sekä teknisistä että inhimillisistä syistä, jonka vuoksi virtuaalijohtajan on ymmärrettävä viestiä alaisilleen tarpeeksi usein ja ilmaista tavoitteen tarpeeksi selkeästi, jotta viesti ei jää vastaanottajalle epäselväksi ja aiheuta esimerkiksi tavoitteiden vastaista toimintaa. Kun kyse on tiimien johtamisesta, virtuaalijohtajan täytyy lisäksi jatkuvasti keskittyä tiimin jäsenten välisten luottamuksellisten suhteiden ja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen ennakoitujen ongelmien syntymistä. (Humala 2007, 114.) Kommunikaation merkitys työelämässä ja itse työprosessissa on korostunut työn tilaltaan ja ajaltaan yhä epämääräisemmäksi muuttumisen vuoksi (Vähämäki 2004, 21).

Viestinnän sähköistämistä ei tule käsitellä kuitenkaan itsetarkoituksena, vaan lähinnä työkaluna sekä kommunikaation mahdollistajana (Humala 2007). Prosesseja ja viestintää ei siis tule sähköistää ilman harkintaa ja takeita sen hyö-

dystä organisaation toiminnalle. Verkkoa voidaan käsitellä viestinnän mahdollistajan lisäksi myös niin sanottuna yhteisen vuorovaikutuksen tilana ja työtilana (Åberg 2006, 113; Humala 2007, 15). Sähköiset tilat voivat olla yhtä tehokkaita ja toimivia kuin perinteiset toimistotilat. Läsnäolo ei nykypäivänä tarkoita enää vain fyysistä läsnäoloa, vaan voi ilmentyä myös virtuaalisesti verkossa (Humala 2007, 15).

Digitalisaation vauhdittamana saatavilla olevan tiedon määrä on moninkertaistunut ja tästä syystä informaation prosessoiminen on vaikeutunut (Pijpers 2010, 21). Informaation suureen määrään liittyy usein uteliaisuus ja halu tietää asioista yhä enemmän ja entistä nopeammin; kaikki tieto pitäisi olla jatkuvasti käden ulottuvilla ja jaettavissa. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että tiedon suuren määrän vuoksi ihmisillä on vaikeuksia säilyttää sitä. Koemme siis esimerkiksi työpaikalla jatkuvaa tietotulvaa, kun vastaanotamme tietoa ja viestejä erilaisten ärsykkeiden, kuten sähköpostin ja puhelimen kautta. Tämä johtaa siihen, että unohdamme osan vastaanotetusta tiedosta. (Klinberg 2009, 7.)

Tiedon suuri ja jopa liiallinen määrä onkin noussut yhä useammin haasteeksi myös viestinnän sähköistymisen myötä. Kun tieto ja viestit ovat Internetin välityksellä esimerkiksi yrityksen sisäisessä Intrassa, nettisivuilla ja erilaisissa sovelluksissa sekä virtuaalisissa ryhmissä, oikean viestin huomioiminen voi olla vaikeaa. Suuren tietomäärän myötä voi olla myös hankalaa erottaa, mikä tieto on oleellista esimerkiksi oman työtehtävän kannalta. Viestinnän vaikeutumisen myötä tällainen tietotulva voi aiheuttaa niin kutsuttua informaatioähkä, joka saattaa heijastua kyseisten sähköisten viestintäpalveluiden käyttöön, tehden vuorovaikutuksesta entistä vaikeampaa. Kuinka toimia vuorovaikutteisesti sähköisten kanavien kautta, jos toinen osapuoli ei vastaanota viestejä? Informaatioähkyn vaikutukset ovat käytännössä aina negatiiviset ja voivat ilmentyä muun muassa stressinä, ahdistuneisuutena, paineena ja alhaisena motivaationa (Pijpers 2010, 20).

### **2.2.1.2 Työnteon valvonta ja seuranta**

Perinteinen työnteon seuranta on vaikeutunut uusien työtehtävien myötä. Fyysisessä työssä, esimerkiksi tehtaalla, tietyn kappalemäärän valmistamiseen käytetty aika oli helposti laskettavissa ja raportoitavissa. Suunnittelu- ja muun luovan työn seuranta on haasteellisempaa, sillä se ei ole tarkasti mitattavissa ja vaatii siksi muun muassa jatkuvaa palautteenantoa (Kilpinen 2017, 16). Myös työn digitalisoituminen aiheuttaa haasteensa työnteon seurannalle, sillä elektroninen valvonta koetaan usein työntekijän kannalta ahdistavana. Digitaalisessa seurannassa työntekijän yksityisyyden suoja on otettava seurannassa huomioon eri tavalla kuin esimerkiksi tehdastyössä (Mamia, Alvesalo-Kuusi, Kuokkanen & Virtanen 2011, 5).

Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen on tuonut useiden hyötyjen lisäksi monille työpaikoille myös valvonnan tarpeen lisääntymisen. Aiemmin valvontaa helpotti työläisten kokoaminen samaan tilaan, kuten tehdashalliin liikkuvien hihnojen ääreen tekemään rutiininomaista työtä (Julkunen 2008, 166). Täl-

löin työ oli osaltaan myös läpinäkyvämpää kuin tänä päivänä, sillä nyt työtä voidaan käytännössä tehdä missä ja milloin vain. Liiketoimintaan liittyvän tiedon sähköistyminen sen sijaan on luonut uudenlaisia riskejä muun muassa yritysturvallisuudelle, sillä yritystoiminnan kannalta kriittisen ja luottamuksellisen tiedon leviäminen yrityksen ulkopuolelle on nyt helpompaa kuin koskaan aiemmin muun muassa työn liikkuvuuden ja sähköistymisen vuoksi. Osa näiden työelämän muutosten välttämätöntä seurausta on ollut henkilöstön valvonnan ja seurannan lisääntyminen. (Mamia et al. 2011, 1.)

Työntekijöiden valvonta ja kontrolli perustuivat vielä 1900-luvun alkupuolella esimiehen läsnäoloon työpaikalla, kun taas nykyaikaisilla järjestelmillä pystytään seuraamaan henkilöstön toimintaa kuten sijaintia, ajankäyttöä ja työn tuloksia sekä tallentamaan tätä tietoa. Myös työprosessien sujuvuutta on mahdollista valvoa jopa tuhansien kilometrien päästä ilman valvojan fyysistä läsnäoloa. (Mamia et al. 2011, 8.) Julkusen (2008, 164) mukaan työprosessien kontrolli on sekä realiteettiä että näkökulma, joka tekee liian helposti työntekijöistä vain yritysjohdon manipuloinnin ja kontrollin kohteita näiden tosiasiallisesti ollessa paljon enemmän. Lisäksi muun muassa johtamis- ja asiantuntijatyössä, joita on tyypillisesti vaikeaa valvoa työsuorituksen aikana, kehitetään erilaisia etu- ja jälkikäteiskontrollin muotoja (Julkunen 2008, 167). Esimerkkinä etukäteiskontrollista toimikoon hanke- ja projektirahoituksen haku ja jälkikäteisestä kontrollista erilaiset suoriutumisen arviot ja mittarit. Erilaiset lyhytaikaiset, nopeasti vaihtuvat ja rajattomat kontrollin muodot korvaavat perinteisen valvonnan, kun tavanomaisen työn työsuorituksen ajan ja rytmin seuranta on vaikeutunut. (Vähämäki 2003, 21-22.)

Elektroninen valvonta ei kuitenkaan yksin riitä eikä näin ollen ole ainaakaan vielä korvaamassa kokonaan perinteistä esimiehen suorittamaan valvontaa, sillä myös erilaisten järjestelmien keräämät tiedot tulee analysoida ja tulkita. Vaikka tekoälyn avulla voidaan automatisoida myös koneen suorittamaa valvontaa, on tämänkin järjestelyn takana aina ihmisen tekemä päätös valvonnan tarpeesta. (Mamia et al. 2011, 13.) Työn kontrollointi ei ole siis katoamassa mihinkään, se vain muuttaa muotoaan työelämän muutosten mukana. Nämä yhteiskunnan ja työelämän muutokset kuten digitalisaatio ovat luonnollisesti lisänneet tarvetta erilaisille sähköisille seurantajärjestelmille myös pienemmissä organisaatioissa, mikä on järjestelmien yleistyttyä kasvattanut myös kilpailua alalla. Valvonta elektronisin keinoin onkin lisääntynyt useissa työorganisaatioissa muun muassa näiden järjestelmien kasvaneen helppokäyttöisyyden ja edullisuuden vuoksi (Mamia et al. 2011, 1).

Työntekijöiden valvontaa ja seurantaa tehdään myös palkitsemisnäkökulmasta. Esimerkiksi henkilöstön työtehokkuutta ja myyntiä voidaan seurata elektronisesti, jotta palkitsemisperusteiden seurantaa voitaisiin tehdä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Työntekijöitä motivoi mahdollisimman nopea tieto oman työn kulusta. Johdon työtä helpottaa, kun digitaalisten sovellusten avulla on mahdollista seurata tavoitteissa onnistumista ja antaa palautetta. Tämä myös nopeuttaa monia prosesseja, sillä tieto suoriutumisesta on nopeasti ja luotettavasti saatavilla. On hyvä huomioda, että johdolla on palkitsemisessä kaksoisrooli: he

ovat sekä palkitsemisen kohteena että päättämässä palkitsemisperusteista ja palkitsemassa muita (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 4.)

Paradoksaalisesti nykYTEknologioiden mahdollistama lisääntynyt kontrolli ja työntekijöiden tarkka seuranta ovat ristiriidassa työelämän uusien vaatimusten, kuten lisääntyneen itseohjautuvuuden kanssa (Julkunen 2008, 166). Esi- miestasoja vähennetään, koska muun muassa valvontaa voidaan koneellistaa, mutta samalla työntekijän halutaan ottavan itse enemmän vastuuta omasta työs- tään ja ohjaavan sekä suunnittelevan sitä omatoimisesti. Nykyajan työnteon val- vonnan muodot ovatkin moninaistuneet, kun perinteisen valvovan työnjohtajan tilalle ovat tulleet teknologian mahdollistamat valvontajärjestelmät sekä matalan organisaation kollektiivinen kontrolli (Mamia et al. 2011, 9). Nyt työntekijöitä usein eniten motivoiva ja kannustava asia, työn sisältö, uhkaa puristua työn tark- kailun, kontrollin ja mittaamisen alle (Julkunen 2008, 179). Erityisesti tietotyöläi- sen työsuorituksen kontrollointi tai edes sen yrittäminen saattaa heikentää työ- motivaatiota sen sijaan, että työn tulos paranisi (Mamia et al. 2011, 15).

### 2.2.2 Johtajuus muutoksessa

“Nykyajan yritys elää konfliktin ja tasapainon dialektiikassa” (Takala 2007, 3). Tämä tarkoittaa sitä, että myös yritysten toimintaympäristöt ovat muutoksessa. Digitalisaatio muuttaa niin toimintaympäristöä kuin myös organisaatioiden sisäisiä prosesseja ja kuten Ilmarinen ja Koskela (2015, 229) esittävät, “digitalisaatio on ennen kaikkea johtamiskysymys”. Vaikka digitalisaatio aiheuttaa haasteita organisaatioiden johtamisessa, on kyse kuitenkin vain muutoksesta ja uudistu- misesta. Muutos voi olla suurta tai pientä ja johtajan tulisikin ymmärtää digitali- saation merkitys oman organisaation ja liiketoiminnan näkökulmasta. Digitali- saatiota ei tule käsitellä itseisarvona, vaan selvittää mitä digitaalisten muutosten avulla halutaan tavoitella. Digitaaliset ratkaisut voivat korvata jotain, parantaa aiempia toimintatapoja tai luoda jopa täysin uusia toimintamalleja yritykseen. Digitalisaatio ei siis ole erillinen tekijä, joka uhkaa olemassa olevia yrityksiä, vaan on yhtä lailla osa organisaatioiden muutosta ja kehitystä. Digitalisaation onnis- tunut ajaminen osaksi yritystä vaatii suunnittelua kaikilla eri organisaation ta- soilla sekä tehtyihin tavoitteisiin sitoutumista. Muutokset onnistuvat paljon to- dennäköisemmin, kun koko organisaatio ja kaikki sen tasot saadaan toimimaan yhdessä. Johtajien tehtävänä onkin pyrkiä rakentamaan muutokselle myönteinen kulttuuri organisaatioon. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229-233, 236-237.)

Johtaminen on tänä päivänä ja tulevaisuudessa monien haasteiden edessä (Sydänmaanlakka 2016, 20). Muutos ja muuttuminen on kuitenkin vaativaa niin yksittäiselle ihmiselle, kuin organisaatiollekin (Takala 2007, 8). Yuklin (2013, 87) mukaan muutoksen johtaminen on yksi johtajan tärkeimmistä ja vaikeimmista vastuualueista. Sen haasteisiin kuuluu onnistuneen toimeenpanon lisäksi vah- vasti ihmisten johtaminen, sillä muutoksen vastustaminen on meille luonnollista ja sitä voi tapahtua monista syistä, jolloin vastustusta ei voi pitää pelkästään tie- tämättömyyden tai joustamattomuuden seurauksena. Ehdotetuista muutoksista onkin erittäin tärkeää keskustella niiden ihmisten kanssa, joita asia koskee. Täl-

löin heidän huolensa ja ajatuksensa parhaista toimintatavoista oman työnsä asi-  
antuntijoina osataan ottaa huomioon, ja ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi.  
(Yukl 2013, 92.) Muutosjohtamista tulisi kehittää niin, että uudistukset nähtäisiin  
ennemmin mahdollisuuksina kuin uhkina ja että ihmis- ja asiajohtamisen näkö-  
kulmat olisivat paremmin tasapainossa keskenään (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen,  
Ramstad & Heikkilä 2014, 8).

Muutoksen läpivienti on haastavaa, sillä on mahdotonta laatia yksityis-  
kohtaisia suunnitelmia siitä, miten muutos tullaan toteuttamaan kaikki oleelliset  
näkökulmat huomioiden. Muutoksen monimutkaisuus korostuu tänä päivänä,  
sillä toimintaympäristöt sekä digitalisaation kehittyminen muuttavat tilannetta  
jatkuvasti. Tästä syystä erityisesti monimutkaisiin muutoksiin liittyy yleensä ko-  
keilu- ja oppimisprosesseja, jotka edesauttavat lopullisen muutoksen menestyk-  
sekästä toteuttamista. (Yukl 2013, 94.) Digitalisaatio muuttaa organisaatiota sy-  
vemmin kuin mahdollisesti voidaan suunnitella, esimerkiksi yrityksen normit  
ovat muutoksen keskellä digitalisaation johdosta (Ilmarinen & Koskela 2015,  
231). Toisaalta, onnistunut muutos organisaation yhdessä osassa voi auttaa edis-  
tämään samankaltaisia muutoksia koko organisaatiossa (Yukl 2013, 94). Näitä  
seikkoja on tärkeää ottaa huomioon kaikilla organisaatiotasoilla, sillä ”jatkuvaa  
muutosta pidetään jo uutena normaalitilana” (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen  
2014, 11).

Työelämä on muutoksessa ja digitaalisuus on jo arkipäivää useissa orga-  
nisaatioissa. Uusi työ näyttäytyy Julkusen (2008, 18) mukaan ”tietoistuneena, yk-  
silöllisenä, joustavana ja liikkuvana sekä paikaltaan että sisällöltään”. Tämä tar-  
koittaa sitä, että myös johtamisen tulee muuttua työelämän mukana (Kilpinen  
2017, 9). Vaikka työelämän rakenne ja toimintaympäristö ovat muuttuneet, eivät  
johtamiskäytännöt ja ajattelutavat ole kuitenkaan muuttuneet samaa tahtia sen  
mukana (Hamel 2007, 4). Monet organisaatioiden prosessit ja toimintatavat on  
alun perin kehitetty aikana ennen digitalisaatiota tai sen alkuvaiheessa. Tätä  
maailmaa ei kuitenkaan ole enää olemassa ja esimerkiksi kommunikaation muut-  
tuminen nopeammaksi vaikuttaa yrityksen kontrolli- ja hyväksymiskäytäntöihin  
selkeästi. Monet yritysten prosessit ja toimintatavat olisivat korvattavissa erilais-  
ten tietojärjestelmien avulla sujuvaksi (Martela 2015, 176; Järvinen et al. 2014, 11),  
mutta yritysten siirtyminen laajemmin tietojärjestelmien aikaan on osittain hi-  
dasta. Teknologisia muutoksia, kuten uusien järjestelmien käyttöönottoa hidas-  
taa myös niiden toteutusten epäonnistumiset. Kun työroolien muuttumista ja  
muutosta työntekijöiden asenteissa ja taidoissa ei huomioida, muutokset eivät  
usein saavuta haluttuja tuloksia. (Yukl 2013, 88-89.) Ei voida täysin tietää, kuinka  
työ tulee lopulta siirtymään tietokoneiden ja järjestelmien hoidettavaksi, mutta  
muutos on silti väistämätöntä (Kilpinen 2017, 9).

Pohjimmiltaan johtajuus on muihin ihmisiin vaikuttamista niin, että tietyt  
päämäärät sekä tavoitteet toteutuvat ja että ihmiset saadaan tekemään parhaansa  
asetettujen tavoitteiden eteen (Humala 2007, 14; Ilmarinen & Koskela 2015, 230;  
Avolio & Kahai 2003). Kun sähköinen vuorovaikutus johtamistyössä lisääntyy ja  
yleistyy ja työ siirtyy verkkoympäristöihin, tämä perusasia ei muutu mihinkään,



johtajuutta vain ilmennetään teknologian välityksellä ja sen tarjoamissa puitteissa (Humala 2007, 20; Ilmarinen & Koskela 2015, 230; Zigurs 2003). Digitaalisessa johtamisessa on kuitenkin erityispiirteensä (Ilmarinen & Koskela 2015, 229) ja monen esimiehen tuleekin uudistaa osaamistaan pystyäkseen käyttämään uusia vuorovaikutuskanavia ja johtamistyökaluja oikein sekä tehokkaasti (Humala 2007, 14).

Avolio ja Kahai (2003) esittävät, että johtaminen on suhteiden rakentamista. He nostavat esille kysymyksen, miten johtajan tulee muuttua, jotta näitä suhteita pystytään rakentamaan kestäväällä tavalla uudenaikaisessa ympäristössä. Johtaminen virtuaalisissa ympäristöissä voi siis vaatia uusien toimintamallien, johtamistyylien ja ajatusten löytämistä (Humala 2007, 14), sillä suhteet rakentuvat virtuaalisessa ympäristössä eri tavoin kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Virtuaaliset kanavat tuovat kommunikaatioon tietyistä rajoitteistaan huolimatta myös lisäarvoa. Vincitin Johanna Pystynen on kommentoinut yhteydenpidon siirtymistä digitaaliseksi seuraavasti: "Tietoverkko ei korvaa ihmistä ja henkilökohtaista kommunikointia, vaan toimii vain yhtenä välineenä nopeamman ja toimivamman tuen mahdollistamiseksi". Vinciti on rakentanut erilaisia työkaluja suorittamaan esimiesten työtehtävät ja on siten luopunut esimiehistä kokonaan (Martela 2015, 173-175).

Perinteisten organisaatioiden johtamismallien merkitys vähenee, kun organisaatioiden on virtualisoiduttava varmistukseksi kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Johtamisen painotus on muuttumassa, ellei jo muuttunut, sillä esimiehet ja johtajat ovat yhä useammin mahdollistajia, jotka luovat ja ylläpitävät toimintaympäristöä, jossa työntekijät voivat kehittää itseään ja potentiaaliaan osana organisaation jatkuvan uudistumista (Grönroos 2003, 227-228; Zigurs 2003). Kellerman (2013) on todennut muutoksen olevan hidasta. Vaikka valtasemat ovat muuttuneet kulttuuristen ja teknologisten tekijöiden vaikutuksesta, se miten johtajuus nähdään ei ole muuttunut samassa tahdissa. Niin kutsuttu "johtajateollisuus", johon kuuluvat muun muassa erilaiset koulutukset, blogit ja webinaarit, korostaa edelleen johtajan korvaamatonta tärkeyttä ja jättää alaiset huomiotta. Tänä päivänä organisaatioiden arkipäivää on kuitenkin se, että alaiset saavat entistä enemmän valtaa ja johtajan rooli on muuttunut käskyttäjäksi tukijaksi ja valmentajaksi. (Kellerman 2013.)

Perinteinen johtamistapa pohjautuu teollisen aikakauden vaatimuksiin. Kyseistä organisaatiomallia voidaan kuvitella kolmiona, jossa kolmion yläkärjessä on pieni joukko johtajia sekä päättäjiä ja alhaalla suuri joukko työn toteuttajia. Kolmio on nyt kääntymässä pääläelleen, sillä toteutettavat rutiinimaiset, ennalta-arvattavat työt voidaan entistä helpommin automatisoida. Rutiinimaisten tehtävien ulkopuolelle jää kuitenkin tällä hetkellä paljon, kuten päätöksenteko, luovuus ja tunteet. Työtehtävät tulevatkin painottumaan tulevaisuudessa ongelmanratkaisu- ja kehitystehtäviin. Nämä automaation ulkopuolelle jäävät seikat saavat tulevaisuudessa vielä entistä enemmän arvoa. (Kilpinen 2017, 9-10.)

Nykyään, johtamisen jatkuvasti muuttuessa, johtamisesta on alettu puhua jopa työntekijöille tarjottavana ja räätälöitynä palveluna. Esimerkiksi Vincit ja Integrata ovat yhteistyössä kehittäneet sähköisen Leadership as a Service -verkkopalustan, jossa verkkopalveluita voidaan räätälöidä yrityksen ja sen työntekijöiden tarpeiden mukaan (Integrata 2019). Tämän sanotaan muun muassa tehostavan johtamista ja lisäävän työtyytyväisyyttä, kun työntekijä voi itse vaikuttaa johtamiseen. Tässä konseptissa otetaan selkeästi huomioon jokaisen yksilön erilaiset tarpeet johdettavana, sillä jokainen työntekijä saa itse päättää kuinka paljon tätä ”palvelua” haluaa.

Itseohjautuvuudesta on tullut trendi useissa organisaatioissa, ja työntekijöitä halutaankin kannustaa olemaan aktiivisia ja ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään sekä sen johtamisesta. Martela ja Jarenko (2017, 11) esittävät itseohjautuvuuden läpilyönnille nyky-yhteiskunnassamme kolme keskeistä syytä, joista ensimmäinen liittyy toimintaympäristöön, toinen työn luonteeseen ja kolmas teknologiaan. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmäksi ja muuttuvammaksi muun muassa globalisaation, tekoälyn ja automaation sekä tiedonkulun ja viestinnän nopeutumisen myötä. Pärjätäkseen tässä ympäristössä sekä kovassa kilpailussa yritysten on muutettava rakenteitaan joustavimmiksi ja ketterämmiksi. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Tällaiset muutokset haastavat luonnollisesti myös johtamista, sillä nopeissa muutoksissa yksilöiden on tehtävä ratkaisuja myös itse ja otettava vastuuta omasta työstään. Aikaa tai resursseja esimiestyölle esimerkiksi rakenteellisten muutosten jälkeen ei välttämättä ole samassa määrin kuin ennen. Suomen työpaikoilla vallan ja vastuun jakautuminen sekä kehittämisessä että yrityksen normaalissa arjessakin on edelleen jakautunut suurelta osin perinteisen hierarkkisen johtamisajattelun mukaan, vaikka itseohjautuvuus ja tiimityö ovat yleistyneet sekä henkilöstön osaamistaso noussut. Tämä tarkoittaa esimiehille hyvien vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisäksi kasvanutta työkuormitusta, mikä puolestaan heikentää esimiesten kykyä kannustaa alaisiaan entistä parempiin ja luovempiin työsuorituksiin. (Alasoini et al. 2014, 8-9.)

Kuten aiemmin on mainittu, useat työtehtävät ovat murroksessa, kun rutiininomaiset työt vähentyvät kovaa vauhtia muun muassa automaation kehityksen vuoksi. Näin ollen yhä useampi työ vaatii luovuutta, asiantuntijuutta ja itenäistä päätöksentekoa, johon perinteinen, ylhäältä alas suuntautuva johtaminen soveltuu huonosti. Työtehtävien lisäksi viestintä on muutoksessa, sillä moderni informaatioteknologia mahdollistaa viestinnän sellaisten hajautettujen rakenteiden välillä, jotka eivät ilman tätä tapahtunutta kehitystä pysyisi edes pystyssä. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Tärkeä teema itseohjautuvuuden lisäämisessä ja sen toimivuudessa onkin informaation läpinäkyvyys (Martela & Jarenko 2015, 118).

Nyky-yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten ja kehityksen vuoksi pystymme siis organisoimaan yritysten toimintaa yhä luovemmilla tavoilla. Martela ja Jarenko (2015, 175) esittävät kirjassaan tähän liittyen mainion kysymyksen: ”Olisiko tällainen itseorganisoituva, esimiehetön työyhteisö ollut mahdollinen ennen internetiä ja muita nykyisiä viestintävälineitä?”. Internet ja digitalisaatio ovat tosiaan mahdollistaneet paljon, mutta muutokset esimerkiksi yrityksen

kulttuurissa tai uudelleen organisoitumisessa vaativat toimenpiteitä myös henkilöstöltä. Jotta hierarkian madaltamista ja rakenteiden uudelleen muodostamista pystytään oikeasti hyödyntämään, tarvitaan sekä itseohjautuvuutta (yksilön ominaisuus) että itseorganisoitumista (ryhmän ominaisuus) (Martela & Jarenko 2017, 12). Näistä molemmat vaativat sekä henkilöstöltä että johtajilta uudenlaista osaamista.

Vastauksena nyky-yhteiskunnan muutoksiin pinnalle on noussut erilaisia johtamistyyliä kuten valmentava johtaminen. Valmentavasta johtamistyylistä puhutaan johtamistutkimuksen kentällä transformationaalisenä johtamisena eli syväjohtamisena. Vuorovaikutus on kyseisen johtamistyylin keskiössä ja se koostuu neljästä tukipilarista; arvostamisesta, luottamisesta, innostamisesta ja yhteisestä oppimisesta. Valmentava johtaminen ei itsessään ole teoria vaan ensisijaisesti toimintamalli johdettaessa ihmisiä. Valmentava johtaja on pitkän aikavälin menestyksen edistäjä, joka tukee johdettavia ja auttaa heitä kehittymään sekä yksilönä että ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13.) Valmentavalle johtajalle on tärkeää nähdä muiden kehitys ja vaikuttaa siihen myönteisesti, sillä muiden onnistuminen ei ole itseltä pois (Ristikangas & Ristikangas 2013, 15). Johtajan tehtävänä ja intohimona on auttaa alaisia kehittymään ja kasvamaan ja jokapäiväinen johtajuus perustuu jatkuvaan palautteenantoon sekä alaisten sparraamiseen parhaimpaan tulokseen (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 23). Myös jatkuvan muutoksen ollessa normaalitila organisaatioissa, tulee valmentavan johtajan pystyä vaikuttamaan tiimeihin niin, että jatkuvat muutokset saadaan ajettua organisaatioon sen jäsenten itseohjautuvuuden kautta (Ristikangas 2014, 161).

Suomalainen johtamiskulttuuri on uudistumisen tarpeessa, sillä tulevaisuuden johtamisessa tulevat painottumaan yhä enemmän inhimilliset tekijät (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13). Johtaminen tulee painottumaan osaamisen johtamiseen ja osaajien tukemiseen omissa tehtävissään sekä niissä kehittymiseen. Esimiehen rooli on olla tukena ja mahdollistajana yksilöiden potentiaalin parhaassa käytössä sekä menestyvien, omatoimisten tiimien rakentamisessa. Valmentava johtaminen keskittyy täysin ihmisiin ja kuten Ristikangas (2013, 90) on maininnut, ilman kiinnostusta ihmisiin on mahdotonta olla valmentava johtaja. Organisaatiot madaltuvat, kun iso osa päätösvallasta siirtyy esimiehiltä työntekijöille. Sydänmaanlakka (2014) painottaa johtamisen olevan niin tärkeää, ettei sitä tule jättää yhden ihmisen harteille. Johtaminen on siis muuttumassa organisaatioissa kohti yhdessä toimimista, jaettua johtajuutta.

Sen lisäksi, että johtajan ja työntekijöiden välinen suhde ja sen ominaisuudet sekä valtasuhteet ovat muutoksessa, johtajan arki muuttuu myös muilla tavoin. Työn henkinen kuormittavuus kasvaa erityisesti tietointensiivisillä aloilla; työn sisältö, määrä, tekotavat ja paikka ovat muutoksessa. Uudet työnteon muodot vaativat johtajalta entistä vahvempaa oman itsensä systemaattista johtamista olosuhteiden monimutkaistuessa. Työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja jokapäiväistä tekemistä leimaa loppumaton kiire, uudistuminen ja joustavuuden tarve. Kaikki tämä ei kuitenkaan ole helppoa ja siksi oman itsensä johtaminen on kriittinen osa esimerkiksi yksilön jaksamista työelämässä. Esimiehellä tulee siis

olla riittävä osaaminen ja koulutus myös itsensä johtamisen tavoista, jotta hän on kykeneväinen oman itsensä johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2014.)

### 2.2.3 Johtamisen virtualisoituminen

Virtuaalijohtajuutta käsitellään useassa lähteessä siitä lähtökohdasta, että organisaation jäsenet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, eivätkä useimmissa tapauksissa ole koskaan tavanneet toisiaan kasvokkain. Yleisesti virtuaali- tai verkkojohtamisesta puhutaan, kun ihmisten työnteon johtaminen tapahtuu verkossa (Humala 2007, 5). Tämä voi kuitenkin tapahtua myös esimerkiksi viereisestä työhuoneesta tai toisaalta etätöiden mahdollistamana kotisohvalta. Virtuaalinen johtajuus ei siis välttämättä edellytä pitkiä välimatkoja esimiehen ja alaisen välillä tai perinteisiä etätöiden haasteita, sillä digitalisaation myötä johtamisen virtualisoitumista tapahtuu kaikkialla. Mitattavan työajan ja erillisten työtilojen merkitys on pienentynyt, kun ajallinen ja tilallinen epäjatkuvuus on lisääntynyt: yhä useammin on samantekevää, missä ja milloin työnsä tekee (Vähämäki 2004, 21). Reaalisen ja virtuaalisen maailman väliset suhteet ovatkin muuttuneet teknologisen kehityksen myötä (Sydänmaanlakka 2016, 30). Tämä rajojen hämärtyminen haastaa johtamistyön, sillä muuttuvat toimintaympäristöt vaativat ja edellyttävät kompleksisuutta sietäviä ja niihin joustavasti sopeutuvia operatiivisia, käytännön toimintamalleja, joita johtajien täytyy ymmärtää ja osata johtaa (Humala 2007, 11). Virtuaalisuus ei siis ole joko-tai, vaan se tulee käsittää ikään kuin janana, jonka ääripäät ovat digitaalinen/virtuaalinen ja analoginen. Jokainen olemassa oleva organisaatio sijoittuu johonkin kohtaan tällä janalla. Kuten Ilmarinen & Koskela (2015, 22-24) ovat esittäneet, yritys voi hyödyntää digitalisaatiota vaikka vain tietyllä osa-alueella.

Verkkoviestintä sekä muut digitaaliset työkalut muuttavat työnteon muotoja tuottaen joustavuutta ja muita etuja, mutta myös muuttavat ja tuovat uusia haasteita esimiestyöhön sekä johtajuudelle (Juholin 2008, 216; Bell & Kozlowski 2002; Humala 2007, 13). Käytännön yritysesimerkkinä voimme nostaa esille Vincitin. Vincit on siirtänyt kaiken tiedon yrityksen sisäiseen tietoverkkoon, johon on koottu laajasti tärkeää informaatiota ja vastauksia ongelmatilanteisiin. Jos ongelmaan ei ole tarjolla valmista tai yksiselitteistä vastausta, tarjoaa tietoverkko sen kollegan yhteystiedot, johon voi olla yhteydessä ongelmaan liittyen. (Martela 2015, 173-175.) Verkko, sinne tallennetut tiedot ja sen kautta tapahtuva viestintä voi siis myös vähentää johtajan töitä korvatessaan perinteisiä johtajan työtehtäviä ja rooleja organisaatiossa. Jos ongelmien ratkaisuun tarvittava tieto ja osaaminen on organisaation jäsenillä, ei esimiestä tarvita näihin tehtäviin.

Kun organisaatioiden sisäinen viestintä tapahtuu pääosin verkossa, esimerkiksi palaverien merkitys korostuu. Tehokkaat kokoukset voivat auttaa epävirallisten viestien ja huolien tuomista kaikkien tietoisuuteen, jolloin ne tarjoavat ryhmän jäsenille tärkeän foorumin tulla kuulluiksi (Casco & Shurygailo 2003, 368). Haasteensa johtamistyölle asettaa mahdollinen valvonnan haastavuus, erityisesti välitavoitteiden osalta kohti varsinaisia tavoitteita sekä täsmällisten pro-

sessien luominen ja yksittäisten ihmisten ja tiimien välisen yhteistyön edistäminen (Cascio & Shurygailo 2003, 375). Onkin tärkeää muistaa, että ”virtuaalijohtamista voidaan pitää työkaluna, joka ei ole itsetarkoitus” (Humala 2007,13).

Muun muassa Peltonen (2007, 52) on listannut virtuaalitiimin kohtaamia haasteita. Virtuaalisten tiimien jäsenten työnteon haasteet vaikuttavat myös esimieheen, sillä johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan on käytännössä toisiin ihmisiin vaikuttamista. Esimerkkinä Peltosen (2007, 52) listaamista haasteista ovat teknologian käytön haasteet sekä virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteet. Teknologian kehityksen ja digitalisoitumisen myötä useimpien organisaatioiden jäsenet ovat joutuneet opettelemaan täysin uusia keinoja jokapäiväisten asioiden, kuten kommunikoinnin hoitamiseen. Teknisessä osaamisessa voi kuitenkin olla puutteita sekä eroja organisaation yksittäisten henkilöiden välillä, eikä osa välttämättä koe toimimista virtuaalisissa ympäristöissä omakseen. Virtuaaliset keinot kommunikoinnissa asettavat omat haasteensa myös ilmaisun kannalta, sillä esimerkiksi kehonkieli ja puhutun ilmaisun eri vivahteet jäävät virtuaalisessa kanssakäymisessä puuttumaan. Verkon kautta viestiminen ei ole niin helppoa kuin voisi kuvitella, sillä virtuaalinen viestintä on muuttanut jopa kielenkäyttöä (Åberg 2006, 117).

Teknologian kehittyessä kiihtyvää vauhtia eteenpäin virtuaaliset työtilat ja virtuaalinen todellisuus kuvastavat todellisuutta entistä paremmin. Sydänmaanlakan (2016, 34) mukaan työn tekeminen tulee siirtymään virtuaalisiin työtiloihin, jolloin paikka ja aika eivät enää määrittele työntekoamme. Jos virtuaalinen todellisuus vastaa ominaisuuksiltaan oikeaa todellisuutta, tuleeko niistä lopulta samanarvoisia? Eroaako virtuaalijohtaminen niin sanotusta perinteisestä johtamisesta, jos todellisuus on saatu rekonstruoitua virtuaalisesti? (Zigurs 2003.) Tulevaisuudessa on entistä vaikeampaa erottaa mikä on todellista ja mikä virtuaalista, sillä todellinen ja virtuaalinen maailma menevät entistä enemmän päällekkäin (Sydänmaanlakka 2016, 30). Tulevaisuudessa yritysten tuleekin osata toimia tässä todellisuuden ja virtuaalisen maailman yhdistelmässä.

## 2.3 Tulevaisuuden näkymät

Tutkijat yrittävät laajalti selvittää, mihin virtuaalisen johtamisen kentällä ollaan suuntaamassa ja mikä on tulevaisuudessa mahdollista. On miltei mahdotonta ennustaa, mihin suuntaan teknologia kehittyi, kuinka sitä sovelletaan johtamisen kentällä ja miten nopeasti nämä muutokset tulevat tapahtumaan (Zigurs 2003). Merilehdon (2018, 24) mukaan on ratkaistava ainakin kaksi asiaa ennen kuin koneet tavoittavat ihmisen kaltaisen älykkyyden: itsenäinen oppiminen ja siirto-oppiminen. Itsenäisessä oppimisessa (mukaan lukien ohjaamaton oppiminen) kone ei tarvitse ihmistä oppimisprosessissa, vaan kykenee oppimaan itse. Siirto-oppiminen taas tarvitsee toimiakseen järjestelmässä olevan yleistämisen mekanismin. Yleistämisen osittainen ratkaisu löytyy syvistä neuroverkoista, joissa tietoa ei ole merkitty etukäteen. Neuroverkot kykenevät tietyllä osa-alueella itsenäiseen tie-

donhankintaan, mutta eivät sen yleistämiseen. (Merilehto 2018, 24-25.) Suurimmat tekoälyn mahdollistamat murrokset ovatkin tapahtuneet erityisesti havaintokyvyn ja kognition, kuten ongelmanratkaisun laajoilla alueilla (Brynjolfsson & McAfee 2017, 5). Goodsonin (2008, 52) mukaan tekoäly toimii koneiden työhybridina, sillä se kykenee jo laajentamaan ihmisen työtä asteikolla ja nopeudella, itseoppii ja parantaa sekä tarkentaa toimintaansa jatkuvasti ajan myötä.

Suurin osan informaatioteknologian 50-vuotisesta kehityksestä on keskittynyt olemassa olevan tiedon kodifioimiseen ja sen siirtämiseen koneisiin. Tässä lähestymistavassa on kuitenkin heikkoutensa, sillä meillä on paljon hiljaista tietoa, jota on melkein mahdotonta selittää ja sanoittaa esimerkiksi kirjallisiksi ohjeiksi toiselle tai vaikkapa uudelle työntekijälle perehdytysvaiheessa. Tiedämme siis todellisuudessa paljon enemmän kuin pystymme kertomaan, mutta koneoppiminen haastaa näitä rajoja. (Brynjolfsson & McAfee 2017, 6-7.)

Alasoinin (2015, 27) mukaan robottiteknologiaa kehittämällä voidaan tulevaisuudessa automatisoida entistä enemmän myös sellaista manuaalista työtä, joka vaatii monipuolista aistihavaintokykyä ja käden taitoja. Tämän lisäksi niin kutsutun big datan eli verkossa koottavien isojen tietomassojen hyödyntäminen digitaalitekнологian avulla tulee mahdollistamaan tulevaisuudessa myös ei-rutiinomaisen asiantuntijatyön korvaamisen. On tärkeää ymmärtää, että tekoäly ei tule korvaamaan vain vanhoja algoritmeja, vaan tekoäly suoriutuu jo nyt monesta asiasta ihmistä paremmin ja nopeammin (Brynjolfsson & McAfee 2017, 5). Onkin syytä pohtia, onko mikään nykyinen työ enää suojassa teknologiselta kehitykseltä (Alasoini 2015, 27).

Tekoäly aiheuttaa yritysmaailmassa paljon epävarmuutta liittyen esimerkiksi innovaatioon, töihin, tuottavuuteen ja kasvuun. Tekoälyn eri ominaisuudet pakottavat organisaatiot sopeutumaan ja kehittämään uusia tapoja tekoälyn tehokkaaseen integrointiin osaksi liiketoimintamallia ja riskien minimointiin. (Goodson 2018, 52.) Vaikuttaa siltä, että reitti laajan tekoälyn ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen löytyy neurotieteiden ja tekoälyn yhteisestä tutkimuksesta, vaikka laajojen tekoälyjen esiinmarssi nähdään olevan vasta vuosikymmenien päässä (Merilehto 2018, 25). Tekoäly ja erityisesti siihen perustuva koneoppiminen ovat kuitenkin kehittyneet, tehostuneet ja tulleet laajasti saataville viime vuosien aikana. Silti niitä hyödynnetään yhä vähän potentiaaliinsa nähden, ja pulonkaulana toimii usein johdon lisäksi toimeenpano sekä innovaatioiden ja mielikuvituksen puute. (Brynjolfsson & McAfee 2017, 4.) Täytyy kuitenkin muistaa, että jatkuva innovaatio ja uudistuminen on organisaatiolle kannattavaa vain silloin, kun organisaatio saa näiden vuoksi mitattavaa arvonnousua (Grönroos 2003, 245).

On selvää, että johtajien kaikilla tasoilla täytyy sopeutua tekoälyyn ja maailmaan, jossa älykkäät koneet tekevät yhä enemmän puolestamme (Kolbjørnsrud, Amico & Thoma 2018, 2). Tekoälyn vaikutukset tulevat suurenemaan entisestään tulevaisuudessa, kun esimerkiksi finanssitoimiala, teollisuus ja opetus alkavat toden teolla hyödyntämään koneoppimista osana liiketoimintaansa (Brynjolfsson & McAfee 2017, 4). Tekoäly voi tehostaa finanssialan voittoja ja hyötyjä

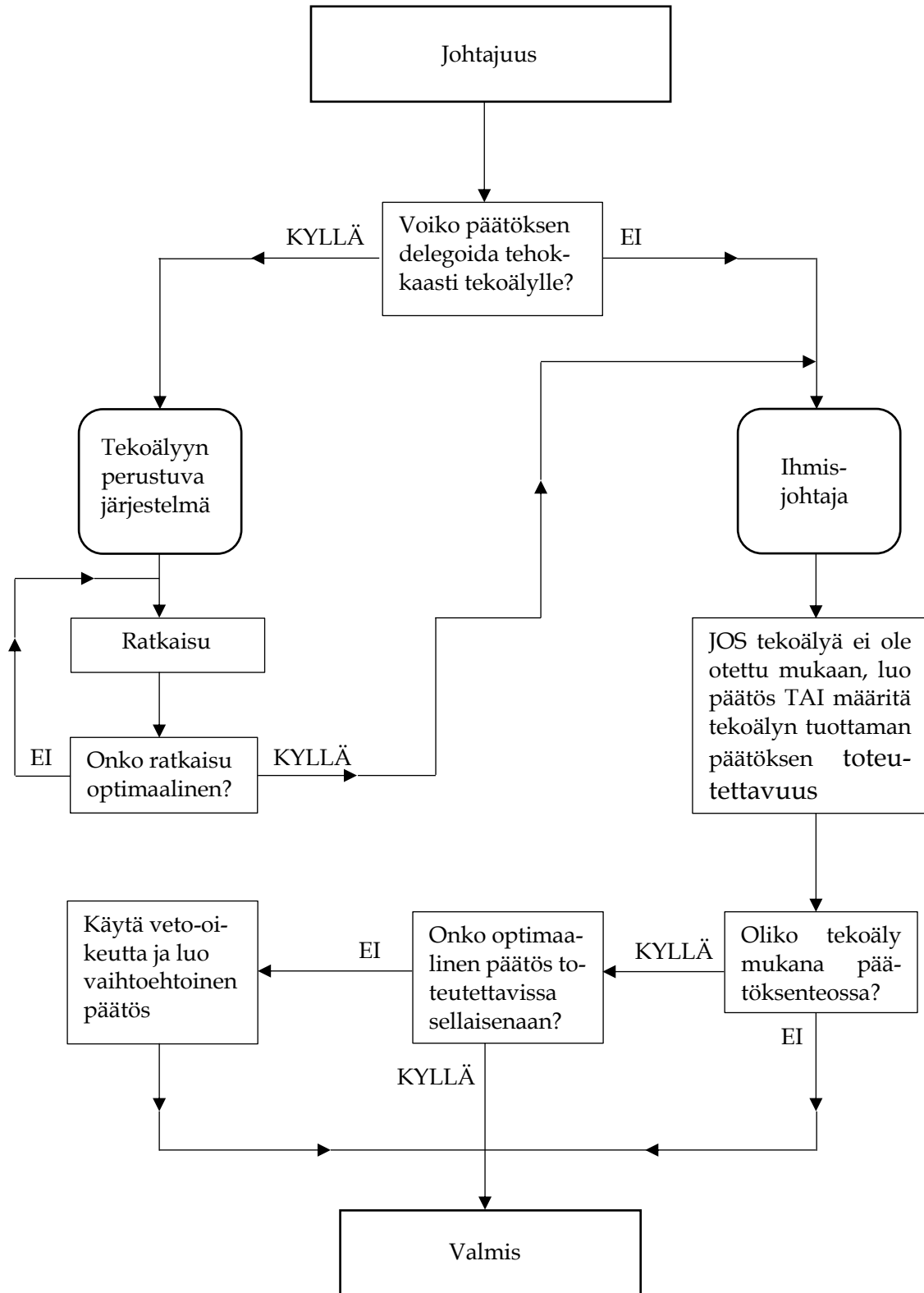
kolmella eri tavalla: älykkään automaation kautta, lisäämällä pääomaa ja työvoimaa sekä nopeuttamalla innovointia (Goodson 2018, 52).

### 2.3.1 Tekoäly johtamisen kentällä

Tekoälyn murros ja kehitys näkyy myös johtamisessa ja sen hyödyntäminen haastaa johtajia oppimaan uusia asioita ja taitoja, jotta tekoälyä pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Merilehdon (2018, 27) mukaan ”koneoppimisen perusasioiden ymmärtäminen on jatkossa jokaisen tulosvastuussa olevan ihmisen perusosaamista”. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka syvällisempää algoritmien ymmärtämistä ei vaadita, johtajan on kyettävä hallitsemaan koneoppimisen perusteet johtaakseen toimintaa, johon tekoäly vaikuttaa. Koneoppimisen määrittämisessä on tärkeää ymmärtää, että se on pohjimmiltaan erilainen lähestymistapa ohjelmistojen luomiseen, sillä kone oppii siihen suoraan ohjelmoitujen tulosten sijaan esimerkeistä (Brynjolfsson & McAfee 2017, 6).

Tekoälyä voidaan tarkastella johtamisen kentällä useista näkökulmista, joista yksi tärkeimmistä on päätöksenteko. Parry, Cohen ja Bhattacharya (2016, 573) nostavat esiin artikkelissaan huolen johtajien päätösten automatisoinnista organisaatioissa, sillä mahdollisista parannuksista läpinäkyvyydessä, objektiivisuudessa ja päätösten optimoinnissa huolimatta, monet moraaliset ja eettiset kysymykset jäävät usein näiden keskustelujen ulkopuolelle. Tekoälyä kehitettäessä törmätäänkin useisiin eettisiin kysymyksiin, joita ei ole ennen ollut edes olemassa.

Parry et al. (2016, 574) kohdistavat artikkelissaan huolensa nimenomaan pelkästään tekoälyyn pohjautuvaan päätöksentekojärjestelmään, eivät vain päätöksentekoa tukevaan järjestelmään, jota usein tarkoitetaan puhuttaessa tekoälystä organisaation päätöksenteon kontekstissa. He esittävät artikkelissaan useita vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tekoälyn hyödyntämiselle osana johtamisen päätöksentekoa, joista yhdessä (Kuvio 3) päätöksenteossa säilytetään ihmisjohtajan veto-oikeus, jolloin viimeinen päätösvalta on ihmisellä. Parry et al. (2016, 577) mukaan automatisoiduista johtamispäätöksistä voi olettaa seuraavan useita positiivisia asioita, kuten objektiivisempia päätöksiä, sillä ihmismielellä on taipumus tehdä olettamuksia asioista, joita se ei tiedä varmaksi. Lisäksi tekoälyn ongelmanratkaisukyky ja sen muut laskennalliset ominaisuudet tarjoavat johtajille mahdollisuuksia harkittuja laskutoimituksia varten, jotka yhdistävät muutoin hallitsemattomia määriä tietoa sekä tuottavat analyysijä ja auttavat näin arvioimaan muita päätösvaihtoehtoja luotettavammin (Jarrahi 2018, 4). Ihmisjohtajilla voi myös olla taipumusta tehdä päätöksiä, jotka lisäävät tai ylläpitävät heidän valtaansa, kun taas tekoäly pohjautuu päätöksenteossa tehokkuuteen, loogisuuteen ja läpinäkyvyyteen (Parry et al. 2016, 580-581).



KUVIO 2 Johtajuuden päätöksenteon delegointi tekoälyyn perustuvalla järjestelmällä ihmisen veto-oikeudella (Parry et al. 2016, 575)

Kun keskustellaan tekoälyn mahdollisuuksista korvata ihminen organisatorisessa päätöksenteossa, on nostettava esiin myös useita mahdollisia kompastuskiviä. Tekoälyn hyödyntämisessä osana johtamista on tärkeää ymmärtää sen



haasteet, ja keskittyä näiden ratkaisemiseen. Toistaiseksi tekoäly ja koneoppiminen toimivat tietyissä tehtävissä hyvin, kunhan ongelma on määritelty ja ymmärretty tarpeeksi kattavasti. Näissä sovelluksissa haetun ratkaisun tulee olla kvantitatiivinen, jonka vuoksi dataa tarvitaan riittävästi. (Merilehto 2018, 43.) Lisäksi tekoälyyn pohjautuvilla päätöksentekojärjestelmillä on taipumusta painottaa liikaa objektiivisia, määrällisiä kriteerejä ja vähätellä subjektiivisia, ei-laskettavia kriteerejä. Tämä voi aiheuttaa sen, että ihmisjohtajalle erittäin tärkeät päätöksenteon kriteerit jäävät päätöksentekoprosessin ulkopuolelle. (Parry et al. 2016, 582.) Näyttääkin siltä, että tekoäly ja sen ongelmanratkaisukyky soveltuvat paremmin analyttisen kuin intuitiivisen päätöksenteon tukemiseksi (Jarrahi 2018, 4).

Tekoälyä hyödynnetään jo erityisesti analyttisestä näkökulmasta päätöksenteon tukena. Esimerkiksi Tieto Oyj:n datakeskeiset liiketoiminnot -yksikön johtoryhmässä istuu tekoäly nimeltä Alicia T. Alicia on ryhmän täysivaltainen jäsen ja se vastaa päätöksenteon tukemisesta data-analytiikan avulla. Tekoäly on kehittynyt huimaa vauhtia, sillä aluksi Alicia poimi keskusteluista paljon epäoleellisia asioita ja ymmärsi asioita väärin, mutta nyt sillä on äänioikeus johtoryhmässä. Kehitys on edelleen kesken, mutta Tiedon Taneli Tikan mukaan tekoälystä on todella ollut hyötyä yksikön päätöksenteon tukena. Tekoäly ei unohtele asioita ja lyö faktat tiskiinkin kertoen suoraan, kun ihminen on väärässä. Tekoäly ei kuitenkaan korvaa suoraan yhtään työntekijää, vaan helpottaa ihmisten työtä. (Taloussanomien 2017.)

Vaikka tekoäly oppii uutta myös itsenäisesti, se ei kuitenkaan ole absoluuttisen virheetön, vaan voi joskus kaivata kalibrointia. Näin ollen esimiehen tulee säilyttää oma asiantuntijuutensa myös digiaikakaudella, jotta hän on tarvittaessa kykeneväinen tarkastelemaan ja arvioimaan automaation suorittamia työtehtäviä. Digitalisaatio ei ole vielä syrjäyttänyt ihmisiä, jolloin ihmisten käsiteltäväksi jäävät usein poikkeuksien ja monimutkaisten tehtävien suorittaminen. Tämän takia ajan tasalla oleva tieto ja asiantuntijuus poikkeustilanteissa ovat entistä tärkeämpiä ominaisuuksia. (Tarafdar 2016.) On tärkeää huomioida myös eettisen ajattelun merkitys organisaation toiminnalle. Edelleen johtajat muun muassa rakentavat ja välittävät arvoja organisaationsa jäsenille ja näin ollen myös symbolisoivat organisaation eettisyyttä. Ihmisjohtajan tehtävä on siis luoda ja kehittää organisaatiota sekä aktiivisesti vaikuttaa eettiseen toimintaan. Keskusteltaessa tekoälyn ihmisjohtajaa syrjäyttämistä vaikutuksista on tärkeää pohtia myös etiikan ja moraalin kysymyksiä organisaation näkökulmasta. (Auvinen 2017.) Emme voi kuitenkaan suoraan olettaa, että tekoäly olisi kykenemätön eettisyyteen, sillä tekoällylle on jo yritetty opettaa eettisiä periaatteita ja eettistä toimintaa (ks. esim. The Economist 2017).

Yksi suurimmista tekoälyyn pohjautuvan tehokkaan johtajuuden päätöksentekojärjestelmän haasteista on, että se rikkoo sellaisenaan ilman ihmisen veto-oikeutta johtajan ja alaisten välistä yhteyttä ja vuorovaikutussuhdetta. Tämän lisäksi toinen tärkeä eettinen haaste myös Parry et al. mukaan on johtamispäätökset ja ratkaisut, joilla on voimakkaita moraalisia seurauksia. (Parry et al. 2016, 587.) Lisäksi koneet eivät ole kovin hyviä uusien teknologioiden, ihmisten taitojen ja pääoman yhdistämisessä kohtaamaan asiakkaiden tarpeita, sillä tällainen

kehittämistyö ja toteutus vaativat laajamittaista luovuutta, asiantuntijuutta ja suunnittelua (Brynjolfsson & McAfee 2017, 8).

Toistaiseksi voidaan olettaa, että ilman ihmisen valvontaa ja kontrollia tekoölyyn pohjautuvat järjestelmät eivät kykene huomioimaan tarpeeksi päätöksiin vaikuttavia kompleksisia ja sosiaalisia vuorovaikutuksia, sillä ne kykenevät päätöksentekoon vain alkuperäisten optimaalisuuskriteerien sanelemana, tähdäten alkuperäisesti haluttuun lopputulokseen. Näin ollen, tekoölyn tekemille päätöksille annetun painoarvon lisäksi tulisi pohtia, kuinka kehittyvät sosiaaliset rakenteet voivat vaikuttaa näihin tekoölyn optimointikriteereihin, ja jopa muokata niitä. Niin kuin aiemmin on todettu, tekoölyyn pohjautuvasta päätöksentekojärjestelmästä voi olla useita hyötyjä. Näitä hyötyjä voidaan toistaiseksi parhaiten soveltaa, kun tekoölyyn pohjautuva järjestelmä toimii johtoryhmän jäsenenä, ei sen vetäjänä. (Parry et al. 2016, 583.) Vaikka kognitiiviset teknologiat, kuten tekoöly voivat auttaa päätöksenteossa, erityisesti strateginen ajattelu edellyttää tiettyjä päätöksenteon konteksteja syvällisempää tajua ja ymmärrystä maailmasta, johon ainakin toistaiseksi vain ihmiset kykenevät (Jarrahi 2018, 11). Tekoöly on mahdollistanut monia edistysaskelia, mutta olemme kuitenkin edelleen kaukana koneista, jotka kykenevät yleiseen, eri aloja yhdistävään älykkyyteen (Brynjolfsson & McAfee 2017, 6).

Usein tekoölyyn pohjautuva keskustelu erityisesti johtamisen kontekstissa keskittyy sen hyödyntämisen positiivisiin ja negatiivisiin puoliin ja vaikutuksiin sekä näiden keskinäiseen puntarointiin. Jarrahin (2018, 3) mukaan meidän tulisi sen sijaan pohtia kuinka ihmisten ja tekoölyn ainutlaatuiset vahvuudet saataisiin yhdistettyä sekä toimimaan keskenään synergisesti ja näin täydentämään organisaatioiden päätöksentekoa. Vaikka myös tekoölyllä suoritettu tehtävä tekee virheitä, virheiden määrä on laskenut huomattavasti viimeisen viiden vuoden aikana (Brynjolfsson & McAfee 2017, 6). Jarrahi (2018, 13) painottaakin, että tehokas tekoölystrategia tulisi rakentaa nykyisistä strategisista vahvuuksista tunnistuen tapoja, joilla tekoöly ja sen sovellutukset sekä osaavat työntekijät voisivat täydentää toisiaan.

### **2.3.2 Mitä johtamistaitoja tarvitaan - korvaavatko koneet?**

Dufva et al. (2017, 11) mukaan "tulevaisuus on kone- ja ihmistyön yhä syvemässä ja saumattomammassa yhteistoiminnassa". Tämä tarkoittaa sitä, että työn luonteen muuttuessa yhteistyö ihmisten ja koneiden välillä kasvaa sen sijaan, että töitä vain jaettaisiin selvästi koneiden ja ihmisten töihin. On totta, että erityisesti rutiininomaisia töitä siirtyy yhä enemmän koneille, mutta toisaalta ihmisille syntyy myös uusia töitä, joihin kone ei välttämättä kykene. Tällöin työntekijöiltä vaaditaan sopeutumista ja uudenlaisia työelämän taitoja.

Tulevaisuuden muutokset organisaatioiden näkökulmasta kulkevat hierarkkisuudesta kohti itseorganisoitumista. Siirtyminen kontrollista kohti itseorganisoituvia työyhteisöjä ja itseohjautuvuutta edellyttää myös johtamiselta erilaista suhtautumista työntekijöihin sekä uusia toimintatapoja. Yksittäisen työntekijän valvomisen sijaan huomio alkaa kiinnittyä enemmän kokonaisuuksiin; yhteisöihin ja verkostoihin ja siihen, miten ihmisten välinen yhteistyö toimii.

(Dufva et al. 2017, 18.) Tällaisia taitoja eivät koneet ainakaan vielä tai lähitulevaisuudessa osaa. Johtajan tehtävänä on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa seurata markkinoita, asiakastarpeita ja tarjota organisaatiolle uusia näkemyksiä, sillä asiantuntijaorganisaatiota johdetaan etulinjasta käsin, läsnäollessa (Martela & Jarenko 2017, 211). Johtaja myös motivoi ja näyttää suuntaa: ”Johtajuus on sitä, että saa ihmiset tekemään sellaistaikin, mitä he eivät muuten haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä” (Hokkanen & Strömberg 2002, 105). Näitä ihmisjohtajan ominaisuuksia ja taitoja on todella vaikeaa, ellei mahdotonta korvata koneilla.

Johtajuutta tarvitaan, sillä ihmisille ja organisaatioille on paitsi tärkeää, usein myös välttämätöntä, että joku suunnittelee, opastaa, koordinoi ja selvittää ihmisten välisiä erimielisyyksiä (Takala 2007). Tulevaisuuden johtajuudessa siis korostuneeksi yhä enemmän ihmisten johtaminen. Myös osaamisen johtaminen on tärkeää, sillä tieto ja osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä sekä edellytyksiä organisaation kilpailukykyyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Uotila & Sääntti 2011, 109). Erityisesti Suomessa johtamista tulisi kehittää vastaamaan paremmin nykyisen ja tulevaisuuden työelämän haasteita muun muassa verkostojen, suvaitsevaisuuden, innostuksen ja jaetun johtamisen alueilla vahvistamalla asenteita ja taitoja, joita muuttuvassa työelämässä tarvitaan (Alasoini et al. 2014, 10).

Yrityksen menestykselle on olennaista, että oppiminen on osa arkea ja että oppimista ja kehittymistä tapahtuu niin yksilö-, ryhmä- kuin koko organisaatiosellakin (Hokkanen & Strömberg 2003, 287; Sydänmaanlakka 2016, 53). On tärkeää ymmärtää, että ihmiset ja robotit oppivat eri tavoilla, sillä ihminen kykenee tarkastelemaan opittua monesta eri näkökulmasta ja opittua hyödyntäessään asettumaan toisen ihmisen asemaan, johon robotit eivät vielä kykene. Ihminen luo erityisen oppimiskykynsä ja -prosessinsa ansiosta arvoa ja luovia ratkaisuja, joita robotin on mahdollista jalostaa vauraudeksi. Tulevaisuudessa tulemmekin oppimaan yhä enemmän myös robottien kanssa. (Anderson 2018, 24.) Digitaalisen ajan oppimisteoria konnektionismi kuvaa oppimista prosessiksi, jossa verkostojen hallinnalla luomme sisäisiä hermoverkostoja ja ulkoisia sosiaalisia verkostoja hyödyntäen uutta teknologiaa (Sydänmaanlakka 2016, 58). Hyödynnämme siis tiedon digitaalisuutta sekä sosiaalisia verkostojamme uuden oppimisessa. Tämä tarjoaa uusia mahdollisuuksia myös organisaatioiden kehittämiseksi.

Mahdollisia robottijohtajia, niiden käyttäytymistä ja niihin suhtautumista on tutkittu jo jonkin verran yliopistoissa ja tutkimuskeskuksissa. Näissä tutkimuksissa saadut tulokset paljastavat, että ihmiset kokevat ihmisen kaltaiset robottivalmentajat pääasiassa negatiivisesti. Robotteja leimaa sosiaalinen osaamattomuus ja kylmyys ihmisiä kohtaan, sillä se voidaan ohjelmoida ymmärtämään lukuja ja analyyseja, eikä sen pohjalta saada empaattista ja sosiaalisesti taitavaa johtajaa. Tikka (2016) kuvailee artikkelissaan, että robottivalmentaja olisi helposti ”kontrollifriikki”. Luottamus ja keskinäinen arvostus elää ihmisten välisissä suhteissa, eikä robotti korvaa tätä. Muita tärkeitä robottijohtajalta puuttuvia ominaisuuksia ovat muun muassa vaikutusvalta sekä karisma, jotka ovat tärkeitä johtajuuden osa-alueita. (Tikka 2016.)

Yhteiskunnan muutokset aiheuttavat vaatimuksia uudistumiselle ja luovuudelle (Sydänmaanlakka 2016, 14). Tällöin pelkkä uuden opettelu ei enää riitä,

vaan tarvitsemme luovia, täysin uusia ja erilaisia ratkaisuja. Parhaimmillaan luovuus jalostuu innovatiivisuudeksi, jonka tavoitteena on lisäarvoa tuottava uusi innovaatio. Luovuuden ja innovatiivisuuden vaikuttaessa oleellisesti yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen, näitä tulisi pystyä johtamaan konkreettisesti. (Sydänmaanlakka 2016, 15.) Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Innovaatioiden synnyttämiseksi olisikin panostettava näitä tukevaan johtamisosaamiseen (Alasoini et al. 2014, 8). Tällöin johtamista on syytä tarkastella paitsi prosessina, työkaluina ja menetelminä, myös viitekehyksenä, jonka perusteella johtajuutta tulkitaan. Älykäs johtaminen pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevat näkemykset johtamisesta ja tarjoamaan innovatiivisen lähestymistavan nyky-yhteiskuntamme tarjoamiin johtamisen haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2016, 16-17.) Luovuuden synnyttämät uudet ideat ja näkemykset voivat syntyä yksittäisten henkilöiden tai tiimien kesken, mutta niiden toimeenpano arvoa synnyttävänä innovaatioina vaatii aina koko organisaation kattavaa yhteistyötä ja sitoutumista (Alasoini et al. 2014, 8). Koska yhteiskuntamme ja yritysmaailman muutosten aiheuttamat johtamisen haasteet ovat kompleksisia, nopeasti muuttuvia ja edellyttävät usein luovia ratkaisuja, näitä on miltei mahdotonta ulkoistaa ainakaan kokonaan koneille. On varmasti totta, että tekoälyä ja sen sovelluksia pystytään hyödyntämään ainakin jossain määrin johtajan päätöksenteon tukena. Tällä hetkellä näyttää kuitenkin siltä, että ihmisjohtajan vielä ylivoimaiset piirteet ovat organisaatiolle elintärkeitä nykyisessä globaalissa, nopeasti muuttuvassa ja tietointensiivisessä maailmassa.

## 2.4 Yhteenveto

Nykyään jo arkipäiväistyneen digitaalisen murroksen taustalla vaikuttaa vahvasti kehittynyt tietotekniikka ja teknologian käyttöönotto sekä yleistymisen elämän eri osa-alueilla. Digitaalinen murros ja sen vaikutukset nähdään niin massiivisena, että sitä on verrattu teolliseen vallankumoukseen. (Hämäläinen 2016, 23.) Voidaan sanoa, että elämme tällä hetkellä neljännen teollisen vallankumouksen aikaa, mutta on vielä epäselvää, kuinka tämä digitaalinen vallankumous tulee vaikuttamaan yhteiskuntaan ja sen toimintaan (Kilpinen 2017, 11; Brynjolfsson & McAfee 2014, 8-11). Digitalisaation kasvu on eksponentiaalista, joten se tulee kehittymään tulevaisuudessa entisestään (Alasoini 2015, 28).

Digitalisaation käsite on erittäin moninainen, eikä sitä ole vielä kirjallisuudessa vakiinnutettu. Tärkeää on kuitenkin erottaa digitalisoitumisen ja digitalisaation käsitteet toisistaan. Digitalisoituminen toimii pohjana digitalisaatiolle mahdollistaen ilmiön olemassa olon (Pohjola 2015). Digitalisoituminen ja digitalisointi tarkoittavat erilaisessa muodossa, kuten kuvana tai tekstinä, olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon (Alasoini 2015, 26; Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Digitalisaatio sen sijaan on digitaalitekniikan integrointia osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää, eli puhutaan laajemmasta ilmiöstä (Alasoini 2015, 26). Digitalisaatio on enemmän kuin digitalisoitumisen summa ja

se viittaa ihmisten käyttäytymisen ja yritysten ydintoiminnan muutokseen digitalisaation tarjoamien ylivertaisten mahdollisuuksien vuoksi (Ilmarinen & Koskela 2015, 21-22).

Kehittyvä teknologia toimii nykyään useiden muutosten ajurina yrityksissä, ja siihen liittyy paljon ennalta-arvaamattomia elementtejä (Hämäläinen ym. 2016, 151). Teknologia mahdollistaa paljon, mutta toisaalta luo myös epävarmuutta; toimivatko uudet toimintatavat ja prosessit, menettävätkö ihmiset töitä, ja niin edelleen. Digitalisaation työtä syrjäyttävästä vaikutuksesta ei ole yksiselitteistä totuutta, mutta aiheen pohtiminen on tärkeää erityisesti johtamisen näkökulmasta. Pohjolan (2015) mukaan lähitulevaisuudessa työvoima tulee mahdollisesti vähenemään, mutta toisaalta erityisosaajien määrä kasvamaan.

Digitalisaatio on näkynyt vahvasti erityisesti finanssialalla. Pankkitoimiala koki suuren muutoksen 2010-luvulla, kun teknologian suuret muutokset, kuten entistä nopeammat verkkoyhteydet yleistyivät muuttaen samalla kuluttajien käyttäytymistä ja odotuksia muun muassa palveluiden helppokäyttöisyydestä. Finanssiala kehittyy edelleen digitalisaation saralla ja se on mahdollistanut muun muassa liiketoiminnan kustannusten laskemisen. (Karhinen & Korkeela 2017, 179-180.) Finanssialan käytännössä kaikki investoinnit ovat keskittyneet tietotekniikkaan, joten se voidaan nähdä eräänlaisena digitalisaation edelläkävijänä ainakin kehittämisen näkökulmasta (Pohjola 2015, 5; Hyvinvoiva finanssiala 2015, 16-19). Digitalisaatio onkin muuttanut finanssialaa pysyvästi ja digitalisaation nähdään sopivan alalle erityisen hyvin sen tietointensiivisyyden ja aineettomuuden vuoksi (Pohjola, 2015). Toisaalta haasteita aiheuttaa toimintaympäristön jatkuva muutos ja alan kova kilpailu sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen yhä innovatiivisemmilla tavoilla (Fungáčová ym. 2015).

Digitalisaation lisäksi työelämän muutoksia vauhdittaa yhä enemmän tekoäly ja sen eri sovellukset. Tekoäly mahdollistaa muun muassa digitalisaation aikaansaamien työelämän muutosten automatisoinnin ja tulevaisuudessa sen eri sovellukset tulevatkin korvaamaan rutiinitehtävien lisäksi myös tietointensiivisiä töitä (Dufva et al. 2017, 13). Tämä on realistista, sillä käytössämme on jo koneita, jotka kykenevät kognitiivisten tehtävien suorittamiseen (Brynjolfsson & McAfee 2014, 91).

Digitalisaatio vaikuttaa jo suoraan tai välillisesti kaikkiin organisaation toimintoihin, myös johtamiseen. Työ tulee Finanssialan keskusliiton mukaan muuttamaan yksilökeskeisyydestä kohti ryhmä- ja tiimityöskentelyä ja työtehtävät tulevat olemaan entistä kompleksisempia (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20). Muuttuva työympäristö haastaa myös johtamista. Johtajan tehtävät virtualisoituvat, kun esimerkiksi tiimikokojen kasvun myötä viestintä ja vuorovaikutus sähköistyvät. Yhä enemmän myös sisäistä valvontaa ja työnteon seurantaa tehdään digitalisaation vauhdittamana automaattisesti, jolloin johtaja voi valvoa myös etänä (Mamia et al. 2011, 8). Johtamisen tulisi muuttua työelämän muutosten mukana (Kilpinen 2017, 9), mutta johtamiskäytänteiden muutokset eivät ole pysyneet samassa tahdissa työelämän rakenteiden ja toimintaympäristön muutosten kanssa (Hamel 2007, 4). Perinteiset organisaatioiden johtamismallit tulevat

väheneeseen, kun organisaatioiden on virtualisoiduttava turvatakseen kilpailukykyä ja johtamisen painotukset muuttuvat. Yhä useammin johtajat ovat käyttämisen sijaan enemmän mahdollistajia, luoden toimintaympäristöä, joka kannustaa työntekijöitä itsensä ja organisaation jatkuvaan kehittämiseen. (Grönroos 2003, 227-228; Zigurs 2003.)

Johtamisen virtualisoituminen liitetään kirjallisuudessa usein etäjohtamiseen, virtuaaliorganisaatioihin sekä johtajan ja johdettavan fyysiseen välimatkaan. Useat lähteet käsittelevät virtuaalista johtajuutta juuri siitä näkökulmasta, että tiimin jäsenet ovat tiimin perustamisesta lähtien toimineet toisistaan etäällä, eivätkä useimmissa tapauksissa ole koskaan edes tavanneet toisiaan. Aiheen piirissä keskitytään pääasiassa johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen ja kyseisessä kirjallisuudessa käsitellään väistämättä kulttuurisia eroja, aikavyöhykkeellisiä haasteita sekä luottamuksen muodostamisen hankaluutta muun muassa eriävistä maantieteellisestä sijainnista johtuen. Tällaisia virtuaalisia tiimejä on lukemattomasti, mutta myös yhä useampi samanpaikkainen tiimi käyttää toimintansa sähköisiä työskentelyvälineitä jokapäiväisessä työnteossa, jolloin lähestymistapa on täysin erilainen. Sähköisten välineiden käyttämiseen työssä ei siis tarvita enää fyysistä välimatkaa, vaan nämä ratkaisut toimivat työ- ja kommunikatiivälineinä kaikkialla, myös silloin kun kaikki työntekijät ovat saman katon alla. Virtuaali- ja verkkojohtamisesta puhutaan, kun työnteon johtaminen tapahtuu verkossa (Humala 2007, 5), mutta se ei vaadi pitkää välimatkaa esimiehen ja alaisen välille.

Johtamisen virtualisoituminen on digitalisaation vauhdittama ilmiö, joka yleistyy jatkuvasti ja kaikkialla. Teknologian kehitys ja työelämän muutokset ovat hämärtäneet reaalisien ja virtuaalisten maailman rajoja (Sydänmaanlakka 2016, 30), joka haastaa myös johtamistyötä. Muun muassa muuttuvat toimintaympäristöt vaativat kompleksisuutta sietäviä operatiivisia toimintamalleja, joita johtajien täytyy ymmärtää, sietää ja osata johtaa (Humala 2007, 11).

On miltei mahdotonta ennustaa tulevaisuuden teknologista kehitystä ja sen sovellusten vaikutusta muun muassa johtamistyöhön (Zigurs 2003). Alasoinin (2015, 27) mukaan tulevaisuudessa voitaisiin automatisoida robottiteknologiaa hyödyntämällä entistä enemmän myös sellaista manuaalista työtä, joka vaatii muun muassa aistihavaintokykyä ja käden taitoja. Lisäksi digitaaliteknologia tulee mahdollistamaan myös ei-rutiinomaisen asiantuntijatyön korvaamisen, sillä tekoäly suoriutuu jo nyt monesta asiasta ihmistä nopeammin ja paremmin (Brynjolfsson & McAfee 2017, 5). On aiheellista pohtia, onko mikään työ tulevaisuudessa turvassa teknologiselta kehitykseltä (Alasoini 2015, 27). Joka tapauksessa tekoälyn eri sovellukset aiheuttavat paljon epävarmuutta yritysmaailmassa, esimerkkinä innovaatiot, työt, kasvu ja tuottavuus (Goodson 2018, 52). Laajojen tekoälyjen esiinmarssi nähdään olevan vasta vuosikymmenien päässä, mutta tekoäly ja koneoppiminen ovat kehittyneet valtavasti viime vuosien aikana (Merilehto 2018, 25). Niitä hyödynnetään yhä vähän potentiaaliinsa nähden (Brynjolfsson & McAfee 2017, 4), mutta on selvää, että johtajien kaikilla tasoilla tulee sopeutua maailmaan, jossa älykkäät koneet tekevät yhä enemmän puolestamme (Kolbjørnsrud et al. 2018, 2).

Tekoälyn vaikutus tulee suurenemaan entisestään tulevaisuudessa, kun esimerkiksi finanssiala alkaa hyödyntämään toden teolla koneoppimista osana liiketoimintaansa (Brynjolfsson & McAfee 2017, 4) ja saa älykkään automaation kautta muun muassa lisää pääomaa ja työvoimaa (Goodson 2018, 52). Näyttää kuitenkin siltä, että tekoälystä ei ole johtajan korvaajaksi eli johtoryhmän vetäjäksi vaan sen rooli olisi enemmänkin johtoryhmän jäsenenä, tukemassa johtajaa esimerkiksi päätöksenteossa ja nopeuttamassa sitä (Parry et al. 2016, 583). Suuresta kehityksestä huolimatta olemme edelleen kaukana koneista, jotka kykenisivät yleiseen, eri aloja yhdistävään älykkyyteen (Brynjolfsson & McAfee 2017, 7), joten tehokas tekoälystrategia tulisi rakentaa strategisista vahvuuksista tunnistuen tapoja, joilla tekoäly ja osaavat työntekijät voisivat täydentää toisiaan liiketoiminnallisesti kannattavalla tavalla (Jarrahi 2018, 13).

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelemme tarkemmin tutkimuksen taustalla vaikuttavia oletuksia sekä itse tutkimuksen toteutusta. Käymme läpi tutkimuksen kohdeorganisaation, laadullista tutkimusotetta tutkimuksen lähtökohtana, tutkimusprosessin sekä aineiston ja sen analyysin vaiheineen. Luvun lopussa pohdimme kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkimuksemme taustalla vaikuttaa vahvasti fenomenologis-hermeneuttinen ihmis- ja tiedonkäsitys, jolloin tutkimuksemme kannalta keskeisiä ovat käsitteet ihmisen kokemuksesta, merkityksestä ja yhteisöllisyydestä, sekä toisaalta tiedon syvällinen ymmärtäminen ja tulkinta (Laine 2007, 28). Fenomenologian merkityksellisyys tutkimuksen tekemisen kannalta on erityisesti tutkimuskohdetta ennakoita selittävien teoreettisten mallien tiedostaminen tulkintoja tehtäessä (Laine 2018, 31). Lähestymme päätutkimustehtäväämme eli etsimme vastauksia tutkimusongelmaan digitalisaation vaikutuksista johtamistyöhön ja johtajuuden virtualisoitumiseen lähitulevaisuudessa siis niin sanotusti fenomenologis-hermeneuttisten lasien läpi, sillä tuloksemme perustuvat johtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin aiheesta. Kokemukset muotoutuvat ihmisen niille antamien merkitysten mukaan, ja juuri merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde (Laine 2007, 29). Suhtaudumme ympärillämme oleviin asioihin eri tavoin, omasta perspektiivistämme, johon vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset elämässä, käsitykset ja arvot. Fenomenologisen ajattelun mukaisesti koemme ja tulkitsemme maailmaa jokainen omien kehyksiemme läpi ja toisaalta niiden rajoittamana. Nämä tulkinnat ja niiden pohjalta rakennetut käsitykset maailmasta on otettava huomioon tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Laine 2018, 25.)

Hermeneutiikalla viitataan yleisesti teoriaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta, ja fenomenologiseen tutkimukseen se liittyykin juuri tulkinnan tarpeen myötä (Laine 2007, 31). On tärkeää huomioida, että hermeneuttiselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksemme ei etene induktiivisesti pyrkien yksittäistapausten yleistämiseen osaksi yleistä tietoa tai todellisuutta. Sen sijaan fenomenologinen tutkimus pyrkii yleistyksien sijaan ymmärtämään tutkittavan kohteen tai



alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa heidän henkilökohtaisten koke-  
mustensa kautta. (Laine 2007, 30-31.)

Tieteellinen menetelmä perustuu usein oletukseen, että ihmisten tai minkä tahansa olioiden ominaisuudet ovat täysin riippumattomia niihin kohdistuvista mielipiteistä ja näin olettaa, että pätevään tieteelliseen tietoon on mahdollista päätyä pelkän kokemuksen ja pohdinnan avulla. Tällainen ajatusmaailma vaatii kuitenkin Peircen (1877) objektiivisuushypoteesin mukaan objektiivisuutta useissa merkityksissä, kuten tutkijan ja tutkimuskohteen vuorovaikutuksessa, sekä annettujen väitteiden julkisen perustelun. Näin ollen tutkijan löytämät tulokset ovat päteviä vasta julkisen tieteellisen keskustelun ja kritiikin jälkeen. Tieteellisen tiedon kulmakiviksi muodostuvat siis tässäkin tutkimuksessa esiintyvät menetelmän julkisuus sekä objektiivisuus. (Aaltola 2007, 18-19.)

Tutkimuksemme on toteutettu laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä, joka itsessään on hyvin laaja käsite, sillä se kattaa kokonaisen joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2011, 215). Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimuksemme, sillä olemme kiinnostuneita ilmiöstä, joka ei ole kvantitatiivisin keinoin mitattavissa. Laadullinen tutkimus on perusteltu, kun keskeisiä tutkimusmetodeita ovat mm. haastattelu ja litterointi, eikä tarkoituksena ole saada esiin tilastollista merkittävyyttä. Tutkimuksemme tarkoituksena on saada selville yksittäisten henkilöiden, tässä tapauksessa esmiesten, kokemuksia ja merkityksiä vallalla olevasta ilmiöstä ja kvalitatiivisen tutkimuksen eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofia tukee tätä. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen vakiintuneiden piirteiden mukaan tutkimuskohteenamme on ihminen. Tutkittavat ihmiset on valittu tarkoituksenmukaisesti palvellen tutkimuksemme päämäärää. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, myös tämä tutkimus muotoutui olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen edetessä ja tarjosi samalla tutkimukseen tarvitsemaamme joustavuutta. Tutkimus tarkentui ja tiivistyi tutkimusprosessin edetessä. Kvalitatiivinen tutkimus on myös ns. "hypoteesitonta". Emme testaa tutkimuksessa ennalta asetettuja hypoteeseja, vaan tarkastelemme aineistoa yksityiskohtaisesti ja ottaen huomioon tapausten ainutlaatuisuuden. (Hirsjärvi et al. 2010, 165.)

Tutkimuksemme on tapaustutkimus eli "case study", jonka tarkoituksena on tapaustutkimukselle tyypillisesti ymmärtää syvällisemmin ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä (Metsämuuronen 2011, 223). Tapaustutkimus perustuu tutkittavien omiin kokemuksiin ja yleisesti ottaen tapaus ei ole yleistettävissä, mutta tutkija saattaa löytää yhteneväisyyksiä tapausten välillä. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia ja erot strategioissa ilmenevät lähinnä tutkimuskohteen ja tiedonhankinnan keinojen mukaan. (Metsämuuronen 2011, 224.)

### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksemme kohdeorganisaationa toimii Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmän tutkimuksille ominaisesti OP Ryhmä ja sen alueosuuspankit. OP Ryhmä on osuustoimintaan perustuva itsenäisten osuuspankkien, keskusyhteisön ja sen tytäryhtiöiden muodostama finanssiryhmä, jolla on 156 jäsenosuuspankkia (30.9.2018). Ryhmän toiminta perustuu vahvasti osuustoiminnallisuuteen ja sen perustehtävänä on luoda taloudellista menestystä ja turvallisuutta omistaja-asiakkaiden lisäksi toimintaympäristölle. Liiketoiminta on jaettu ryhmässä kolmeen eri pääalueeseen; pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Lisäksi OP Ryhmä koostuu kahdesta osasta; Osuuspankkien yhteenliittymästä sekä muusta OP Ryhmästä. (OP 2019.) OP Ryhmä työllistää yhteensä yli 12 000 finanssialan ammattilaista sen ollessa Suomen johtava finanssiryhmä sekä alan suurin työnantaja Suomessa (OP 2019a).

Tutkimuksemme kannalta OP Ryhmä on erittäin mielenkiintoinen, sillä organisaatiossa on tehty toimenpiteitä kohti uutta johtamiskäytäntöä ja työn toteutusta. OP Ryhmässä on käynnissä merkittävien toimintakulttuurin muutosten lisäksi ajattelutavan muutos, joiden tavoitteena on kehittää muun muassa asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta (OP 2019c).

Useissa nykypäivän organisaatioissa ajetaan eteenpäin valmentavaa johtajuutta ja alaisten itseohjautuvuutta. Myös OP Ryhmä pyrkii tekemään näitä muutoksia organisaatiossaan ja on sen vuoksi lanseerannut organisaation sisällä OP Ketterän, jonka avulla uusia toimintamalleja jalkautetaan käytäntöön. OP Ryhmä on valtava organisaatio, joten ketterää toimintamallia jalkautetaan käytäntöön pala kerrallaan ja mallin käyttöönottoa seurataan. Ketterässä toimintamallissa organisaation jäsenet on jaettu alle kymmenen hengen tiimeihin, tiimeistä koostuviin heimoihin ja osajajoukkoihin. Hierarkkiset ja perinteiset organisaatiomallit ovat siis katoamassa ja perinteinen johtaja on uudessa mallissa valmentaja, joka toimii työn mahdollistajana. Ketterällä toimintamallilla pyritään muun muassa päätöksenteon nopeuteen, resurssien tehokkaaseen ohjaamiseen ja oikeisiin asioihin keskittymiseen. (Puustinen 2019.)

Johtaminen on OP Ryhmän uuden toimintatapamuutoksen jälkeen ennen kaikkea tiimien tukemista heidän menestymisensä mahdollistajana sekä suunta- viivojen piirtämistä. Itseohjautuvan organisaation esimerkkinä OP Ryhmässä vastuut ovat selkeät ja päätöksentekotasot vähentyneet, sillä tiimeille on annettu yhä enemmän päätösvaltaa toiveena muun muassa vastata nopeammin asiakkaiden odotuksiin. Kyseinen uudistamishanke on yksi OP Ryhmän suurimmista hankkeista ja vaikuttaa vahvasti kaikkien OP Ryhmän jäsenten arkeen, toiveena luoda sellaista organisaatiokulttuuria, jossa työ koetaan merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden kautta OP Ryhmä tavoittelee yhä parempaa asiakaskokemusta sekä työn tehokkuutta. Uuden toimintatavan käyttöönotto on aloitettu OP Ryhmän keskusyhteisössä tammikuussa 2019, ensimmäisenä henkilöasiakkaiden pankkipalveluissa ja kehittämisessä. Seuraavaksi OP Ryhmässä suunnitellaan, miten ketterät toimintatavat saadaan siirrettyä myös organisaation muihin osiin.

Seuraavat vuodet tulevat olemaan hyvin mielenkiintoisia, sillä muutos on mit-tava. OP Ryhmä on kuitenkin ainakin toistaiseksi hyvin sitoutunut uuteen toi-mintamalliinsa ja heidän visionsa on selkeä, sillä he tähtäävät Suomen johtavaksi ja vetovoimaisimmaksi finanssiryhmäksi. Aika näyttää, kuinka hyvin uusi ket-terä toimintatapa saadaan integroitua osaksi koko organisaatiota. (OP 2019c.)

OP Ryhmän nykyisen pääjohtajan Timo Ritakallion mukaan (2019) tiimien kasvaneen itseohjautumisen myötä johtaminen ei suinkaan vähene, vaan siltä vaaditaan uusia asioita. OP Ryhmässä on kirjattu ylös johtamisen periaatteita, jotta esimiestyö olisi mahdollisimman sujuvaa sekä esimiesten että henkilöstön kannalta. Näihin periaatteisiin kuuluu muun muassa johdon vastuu selkeästä strategiasta sekä sen jalkauttaminen arjen teoiksi. Lisäksi johtajilta edellytetään kykyä jakaa vastuuta ja mahdollistaa tiimien menestyminen. Myös jatkuva oppi-minen ja kokeilun kulttuuri ovat vahvasti läsnä OP Ryhmän johtamisperiaat-teissa. Kaiken kaikkiaan OP Ryhmän perustehtävä on tuottaa arvoa asiakkaille, jolloin johtajan tehtäviin kuuluu luonnollisesti myös tulosten seuraaminen. OP Ryhmässä kuitenkin uskotaan käskyttämisen sijaan ohjaamiseen, kannustami-seen ja yhdessä menestymiseen. (Ritakallio 2019.)

### 3.2 Tutkimusprosessi

Tieteellisen tiedon eri ominaisuuksien pätevä erittely ja esittely vaatii, että tutki-mustoimintaa tarkastellaan prosessina, johon sisältyy muun muassa eri tutki-musvaiheiden määrät, vakiintuneet käytännöt (Aaltola 2018, 11). Tutkimus on tehty osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun SALP-tutkimusryhmää. Päädyimme tekemään pro gradu -tutkielman parityönä, sillä tutkimusaiheemme olivat suunnitteluvaiheessa miltei identtiset aikajännettä lukuun ottamatta. Olimme molemmat erityisen kiinnostuneista samasta tutkimusryhmän tarjoa-masta ylimalkaisesta otsikosta ”Johtajan ja johtajuuden digitalisaatio - kohti vir-tuaalista johtajuutta”, mutta Kokkisen tarkoituksena oli tutkia johtajien koke-muksia johtamisen tähänastisesta digitalisaatiosta ja Jakobssonin analysoida joh-tajien tulevaisuuden näkymiä samaisesta aiheesta. Ohjaajamme näkivät tässä mahdollisuuden luoda yksi yhteinen tutkielma. Yhteinen tutkielmamme yhdis-tää kaksi tutkimusajatustamme yhdeksi, laajemmaksi katsaukseksi johtamisen ja johtajuuden digitalisaatiosta kattaen niin tähänastisen digitalisaation kuin tule-vaisuuden näkymät työelämän muutoksesta pankkisektorilla johtamisen näkö-kulmasta. Yhdistämällä tutkimuksemme saamme aiheesta yhtenäisemmän ja kattavamman kokonaiskatsauksen kuin erillisissä tutkimuksissa olisi mahdol-lista.

Aihevalinnan täsmentymisen jälkeen aloimme keräämään ja lukemaan läh-teitä aihepiiriimme liittyen. Lähteisiin tutustumisen jälkeen ja saatuaamme yleisen kuvan digitalisaatiosta, sen vaiheista sekä sen liitoksista johtamiseen aloimme hahmottelemaan tutkimuskysymyksiä ja niitä seikkoja, joita tutkimuksellamme haluamme tuoda esille. Tämän jälkeen aloimme hahmottelemaan teoriaosaamme otsikkotasolla, jonka jälkeen aloitimme varsinaisen kirjoitustyön. Teoriamme

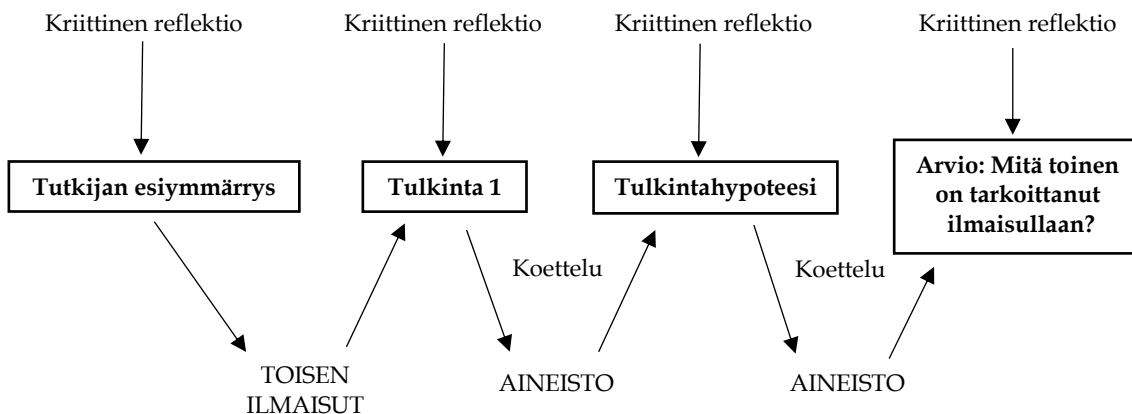
täydentyi melkein tutkimusprosessin loppuun saakka löydettyämme yhä täsmällisempiä ja mielenkiintoisia lähteitä liittyen aihevalintaamme. Saimme myös toteutetuista haastatteluista kimmokkeita etsiä vielä lisää tutkimustietoa aiheesta hieman eri näkökulmista. Tutkimuksen käsittelemä digitalisaatio käsittää hyvin laajan kokonaisuuden, joten teoriaosuus täydentyi aina päästessämme syvemmälle aiheeseen ja havainnoidessamme uusia liitoksia ilmiön sisällä. Teorian huolellinen kirjoitus ja muokkaaminen tutkimusprosessin aikana tuki oppimistamme aiheesta ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta sen täsmällisyyden vuoksi.

Hetki teoriaan syventymisen ja sen kirjoittamisen jälkeen pääsimme tekemään omat haastattelumme ja pääsimme myös käsiksi tutkimusryhmän aiemmin tekemiin haastatteluihin. Tutustuminen teoriaan tuki haastattelukysymysten hahmottelemisessa, sillä olimme jo tutustuneet ilmiön keskeisimpiin seikkoihin ja haasteisiin. Saimme haastattelut litteroituun muotoon hyvin nopeasti, joten pääsimme analysoimaan koko aineistoa hyvin pikaisesti haastattelujen jälkeen. Analysoimme tutkimusaineistoamme teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin, josta kerromme tarkemmin luvussa '3.3. Aineiston analyysi teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin'. Analysoituamme tutkimusaineiston ja saatuamme sen lopulliseen kirjalliseen muotoonsa, päivitimme teoriaosuutta niin, että se mahdollisimman hyvin tukisi tutkimuksen tarkoituksia ja sen löydöksiä. Tässä vaiheessa myös vertailimme aiemmin tehtyä tutkimusta ja teoriaa aineistostamme analysoituihin löydöksiin. Aiemman tutkimuksen vertailu saamiimme tuloksiin helpotti osaltaan tutkimuksen kokonaiskuvan hahmottamisessa ja tuki tutkimuksen objektiivista tarkastelua. Tämän avulla muodostimme myös tutkimuksemme johtopäätökset sekä esitimme potentiaaliset jatkotutkimusaiheet.

Tutkimuksemme pyrkii syventämään tietoa ja muodostamaan uusia näkökulmia kokemaamme todellisuuteen, jossa objektiiviset ja ei-objektiiviset tekijät vaikuttavat rinnakkain, luodessamme uusia käsityksiä tutkittavasta aihepiiristä teorioiden ja käsitteiden avulla. Olemme huomioineet, että itse tutkimusprosessiin ja tutkimustyöhön vaikuttavat objektiivisuuteen pyrkimisestä huolimatta useilla tavoilla myös tutkijoiden omat kokemukset ja näiden kautta opitut arvot. (Aaltola 2018, 17.) Tutkimus on kuitenkin pyritty tekemään tavalla, jossa voimme havainnoida haastateltavien kokemukset mahdollisimman aidosti.

Kohtaamme useassa tutkimusprosessin vaiheessa niin sanotun hermeneuttisen kehän ongelman. Hermeneuttisella kehällä tarkoitamme tässä yhteydessä laajaa tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa, jota ei pidä ymmärtää vain tietovarastona. Tosiasiassa haastattelut ovat vuoropuhelua toisen ihmisen kanssa, jonka tavoitteena on toisen ja lopulta tutkittavan asian syvälinen ymmärtäminen. Varsinainen tutkimustieto syntyy siis vasta tässä dialogissa, tulkintojen kautta. Aineiston ja tässä tapauksessa kahden tutkijan omien tulkintojen välinen tutkiva dialogi voidaan ymmärtää kehämäisenä liikkeenä, jossa tutkijoiden ymmärrys korjaantuu ja syvenyy jatkuvasti. Ihanteena voidaan pitää, että hermeneuttisen kehän kulkemisen kautta tutkija vapautuu oman perspektiivinsä minäkeskeisyydestä. Tällainen "vapautuminen" on kuitenkin hyvin suhteellista, joten se on enemmänkin tavoite, johon fenomenologinen tutkimus pyrkii. Kehän

kulkeminen on kuitenkin metodinen apu tulkitsijan oman rajoittuneisuuden tiedostamisessa matkalla dialogin tulkintaan mahdollisimman avoimella asenteella. (Laine 2018, 31.) Kuvio 3 havainnollistaa hermeneuttisen kehän etene- mistä, jonka jokaisessa vaiheessa tärkeässä osassa on tutkijan tai tutkijoiden kriit- tinen reflektio.



KUVIO 3 Hermeneuttinen kehä (Laine 2018, 33)

Tutkimuksen alussa, jo aineiston hankkimisen vaiheessa, tutkija tekee välittömiä tulkintoja. Tästä välittömyydestä pyritään eroon kriittisen ja reflektiivisen asenteen keinoin ottamalla ajoittain etäisyyttä omaan tulkintaan. Tämän jälkeen mennään jälleen aineiston pariin ja sitä yritetään lähestyä uusin silmin. Tällöin aineistosta nousee esiin asioita, joita tutkija ei noteerannut aiemmin, koska ne eivät olleet osa tutkijan välitöntä tulkintaa. Tällä kierroksella tutkija tekee uusia tulkintoja haastateltavien ilmaisujen merkityksistä omien tulkintaehdotusten eli hypoteesien pohjalta. Hypoteesia koetellaan aina kun aineiston pariin palataan, jolloin kehäliikkeen tavoitteena on löytää todennäköisin, uskottavin ja luotettavin tulkinta siitä, mitä haastateltava on oikeasti sanoillaan tarkoittanut. (Laine 2018, 33.) Hermeneuttisen kehän kiertäminen on ollut tutkimuksessamme hyvin vahvasti läsnä jo tutkimusprosessin alusta asti, sillä olemme lähestyneet tutkimusongelmaamme kahden tutkijan voimin, kumpikin omista lähtökohdistamme. Tällöin olemme reflektoineet ja perustelleet tulkintojamme toisillemme koko ajan tutkimuksen edetessä ja pitkän kehäliikkeen lopputulemana löytäneet lopulta aineiston ytimen.

Kahden tutkijan aktiivinen osallistuminen tutkimukseen on myös yksi tapa toteuttaa triangulaatiota, jolla tarkoitetaan ilmiön lähestymistä useasta eri suunnasta. Denzin (1988) mukaan triangulaatiota voidaan toteuttaa neljällä eri tavalla, joista yksi on monitutkija-menetelmä. Tutkittavasta ilmiöstä saa kahden tutkijan voimin monipuolisemman ja todennäköisesti myös totuudellisemman kuvan, kun sitä katsotaan useasta eri näkökulmista. (Metsämuuronen 2011, 105; 115.) Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä ohjaa ilmiön tarkastelua laaja-alaisempaan ja syvällisempään suuntaan, aivan kuten hermeneuttisen kehän kulke- minen erityisesti aineiston analyysivaiheessa.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Aineistomme on kerätty osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Strategy, Accounting and Leadership as Practice (SALP) - tutkimusryhmää, jonka kohdeorganisaationa toimii OP Ryhmä ja sen alueosuuspankit. Tutkimusryhmän toiminnan puitteissa on kerätty laaja tutkimushaastatteluaineisto muutamien viime vuosien aikana, mutta valmiin aineiston hyödyntämisen lisäksi keräsimme itse seitsemän haastattelua tutkimusaiheemme spesifisyyden vuoksi. Samalla kun saimme aineistoa ja vastauksia omaan tutkimukseemme, rikastimme hankkeen haastatteluaineistoa uudella tutkimusmateriaalilla. Keräsimme haastatteluja Keski-Suomen ja Pohjois-Savon alueosuuspankeista sekä yhdestä Helsingin toimipisteestä ja haastattelimme näissä yhteensä seitsemää esimiesasemassa olevaa ylempää toimihenkilöä. Haastateltavien taustat olivat hyvin vaihtelevat ja he työskentelivät eri puolilla Suomea erilaisissa johtotehtävissä eri kokoisten tiimien kanssa. Jokaisella haastateltavalla oli kertynyt esimieskokemusta vähintään useamman vuoden ajalta.

Tutkimuksemme itse toteutetuista haastatteluista kolme toteutettiin yhteistyössä toisen SALP-hankkeen pro gradu -tutkielman tekijän kanssa, mutta yhteiset haastattelut toteutettiin kahdessa eri osassa, ei kysymyksiä sekoittaen. Näin varmistimme oikean fokuksen säilymisen haastattelutilanteissa sekä omaa tutkielmaamme palvelevat vastaukset. Yhteistyössä toteutetuista haastatteluista on poistettu toisen tutkijan osa litteroinnin jälkeen, eli näitä katkelmia ei ole laskettu mukaan haastatteluaineistoomme. Tämän lisäksi hyödynsimme aiemmin toteutettuja, toisiin SALP-ryhmän pro gradu -tutkielmiin tehtyjä ylempien toimihenkilöiden haastatteluja, jotka käsittelivät tai vahvasti sivusivat omaa tutkimusaihettamme. Käytimme tutkielmassamme kuutta muiden tutkijoiden tekemää ylemmän toimihenkilön haastattelua, jolloin tähän tutkimukseen käytettyjen haastattelujen yhteismääräksi muodostui 13 kappaletta. Haastatteluista kymmenen on kerätty vuoden 2019 alkupuolella, kaksi vuoden 2018 lopulla ja yksi vuonna 2017. Näistä 13:sta haastattelusta kertyi litteroitua tutkimusaineistoa yhteensä 157 A4-sivua. Emme litteroineet haastatteluja itse, vaan litterointi toteutettiin ammattilaisen voimin ulkopuolisella palveluntarjoajalla.

Tutkimuksen toteutukseen on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen et al. 2005, 104). Fenomenologinen haastattelu on mahdollisimman avoin ja keskustelunomainen tapahtuma, jossa kysymykset pyritään laatimaan siten, että ne antaisivat mahdollisimman kuvailevia vastauksia käsiteltävästä aiheesta (Laine 2018, 33). Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä ja on hyvin käytettynä toimiva menetelmä. Kyseinen aineistonkeruutapa antaa haastateltavalle enemmän liikkumisvaraa, sillä haastateltava voi vastata omin sanoin tutkijan esittämiin kysymyksiin. (Koskinen et al. 2005, 104-105.) Keskustelunomaisessa teemahaastattelussa on myös mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen vaatiessa. Teemahaastattelussa käsitellään kuitenkin

kin vain tiettyjä, tarkoin määrättyjä tutkittavaan teemaan liittyviä asioita ja yksityiskohtia, sillä näin pystytään rajoittamaan hankitun aineiston määrää (Alasuu-tari 2011, 51).

Teemahaastattelussa edetään tyypillisesti tutkimuksen kannalta oleellisten, ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuitenkin kuuluu, että kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 203). Tekemämme haastattelut olivat tarkoituksenmukaisesti keskustelunomaisia, mutta kuitenkin varmistimme jokaisen teeman ja alakysymyksen huolellisen käsittelyn, jotta haastatteluja pystyi analyysivaiheessa vertaamaan keskenään.

Jotta voisimme saada selville tietystä ilmiöstä johtuvia tulkintoja ja merkityksiä, tulee meidän valita haastateltava, joka on ollut todistamassa kyseistä ilmiötä. Tutkimme digitalisaatiota ja sen ilmentymistä esimiesnäkökulmasta OP Ryhmässä ja siten olemme kiinnostuneita ensisijaisesti digitalisaatiosta, emmekä pääasiassa tutki itse asiantuntijoita, tässä tapauksessa ylempiä toimihenkilöitä. Haastatteleminen tietyssä asemassa olevia henkilöitä siksi, että heidän oletetaan pystyvän jakamaan tälle tutkimukselle oleellista tietoa juuri heidän näkökulmastaan. Haastateltavat ovat siis valikoituneet pääasiallisesti institutionaalisen asemansa perusteella. Alastalo ja Åkerman kuvailevat kyseisenlaista haastatteluasetelmaa asiantuntijahaastatteluksi, mutta näkökulmamme eroaa siinä, että emme hae haastatteluista puhtaita faktoja, vaan kokemuksia digitalisaatiosta tiettyjen, tässä tapauksessa esimiehen, linssien läpi katsottuna (Alastalo & Åkerman 2010, 373). Näkökantamme eroaa myös siinä, että yksittäiset poikkeukset on huomioitu, eikä haastatteluissa ole voinut olla oikeita tai väriä vastauksia. Asiantuntijahaastattelun lähtökohdat ovat kuitenkin samat, sillä haastateltavien asema organisaatiossa on ollut ensisijainen valintaperuste haastateltavien valinnassa.

### **3.4 Aineiston analyysi teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin**

Metodilla tarkoitetaan tutkimustekniikkaa, joka on tarkoituksenomainen ja käytännöllinen kun sen avulla pystytään yhdistämään teoria, hypoteesit ja metodologia eli tutkimuksen lähestymistapa (Metsämuuronen 2011, 215). Olemme käyttäneet laadullisina metodeinamme sekä teemoittelua että sisällönanalyysia. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen ja kuultujen sekä nähtyjen sisältöjen ja merkitysten tarkastelua ja tutkimusta. On hyvin tärkeää, että tutkittava ilmiö valitaan sekä rajataan tarkkaan, ja että aineistosta pystytään erottamaan kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat. (Tuomi et al. 2009, 91-92.)

Aineiston analyysin huolellinen suunnittelu ja toteutus ovat suuressa osassa määrittelemässä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia mahdollisimman hyvin, ymmärtäen kuitenkin sen, että tutkija väistämättä itse vaikuttaa saatuun tietoon sekä jo tiedonkeruun aikana. Kaikkea saatua tietoa sovelletaan

tutkijan itse asettamien käsitteiden ja määritteiden puitteissa. Käsitteet ja määritteet ovat kuitenkin välttämättömiä aineiston tulkitsemisessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkija (tässä tapauksessa tutkijat) dokumentoivat selkeästi menetelmänsä ja kertovat miten he ovat päätyneet analyysikeinoihinsa. Reliabilitteettia voidaan mitata arvioimalla tutkijan toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Olemme käyttäneet tutkimuksessamme induktiivista analyysia tavoitteenamme saada selville ennalta-arvaamattomia seikkoja tarkastelemastamme aiheesta. Emme siis testaa ennalta asetettuja hypoteeseja tai todista teorioita, vaan pyrimme käsittämään ja ymmärtämään tutkimusaiheemme mahdollisimman laajasti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi et al. 2004, 155.) Laadulliselle analyysille tyypillisesti, aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Fenomenologis-hermeneuttiselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksemme nähdään kaksitasoisena, jonka perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä ja siihen liittyvät esiymmärrykset ja toisella tasolla tapahtuu itse tutkimuksen toteutus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Kerätyssä aineistossa haastateltava kuvaa mahdollisimman luonnollisesti omia kokemuksiaan ja ymmärrystään aiheesta, ja sen jälkeen toisella tasolla tutkija reflektoi, tematisoi ja käsitteellistää ensimmäiseltä tasolta löydettyjä merkityksiä. (Laine 2007, 32.)

Aineiston analyysivaiheessa lähdimme liikkeelle litteroidun aineiston huolellisella lukemisella, jonka jälkeen koodasimme tulostetusta aineistosta esiin nousevia asioita teemoittain eri väreillä. Koska osa aineistosta saatiin tutkimukseen muiden tutkijoiden tekemänä ja näissä haastatteluissa kysymykset ovat olleet erilaiset, tuli näihin haastatteluihin paneutua erittäin tarkasti ennen syvempiä tulkintoja. Tässä huolellisen lukemisen vaiheessa tarkoituksenamme oli jakaa aineistoa karkeasti osiin pelkistäen sitä, jotta saisimme jäsenneltyä laajaa aineistoa varsinaisen tulkinnan tekemisen helpottamiseksi. Pääasialliset aiheet jaoteltiin värikoodauksella niin sanotusti karsinoihin, joita apuna käyttäen pääsimme tutustumaan aineistoon syvemmin aihealue kerrallaan. Toistimme tämän saman karsinoihin asettelun kaikkien haastattelujen osalta. Tämä jaottelu ei ollut koodausvaiheessa vielä osa analyysia, mutta toimi sitä helpottavana tekijänä (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2015). Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullinen analyysi rakentuu kahdesta vaiheesta, ”havaintojen pelkistämisestä” ja ”arvoituksen ratkaisemisesta”. Tällä Alasuutari (2011, 40-44) viittaa havaintojen mahdollisimman suppeaksi joukoksi pelkistämisen tärkeyteen sekä tulosten tulkitintaan. Havaintojen pelkistämiseen käytimme luomiamme karsinoita ja pyrimme siten pääsemään tekstissä syvemmälle ja saamaan teksteistä esille tutkimuksen kannalta oleelliset katkelmat.

Kaikki analyysivaiheet on toteutettu molempien tutkijoiden ollessa samassa paikassa kasvokkain, jotta olemme päässeet keskustelemaan, lukemaan ja tekemään tulkintoja teksteistä samanaikaisesti mahdollisimman tehokkaasti. Käytimme värikoodausta kahdessa eri vaiheessa tutkimuksemme edetessä. Värikoodeja käytettiin suuntaa antavien karsinoiden kokoamiseen alkuvaiheessa, eli tiettyjen suurten aihealueiden koostamiseen, sekä toisessa vaiheessa käydesämme aineistoa analyttisemmin ja seikkaperäisemmin lävitse luomiamme kar-



sinoiden kautta. Toisessa värikoodausvaiheessa työstimme yhtä ”karsinaa” kerrollaan, tutkien sitä syvemmin ja värikoodaamalla sen sisältä nousevien tarkempia teemoja ja ilmiöitä. Aineiston huolellisen läpikäynnin ja värikoodauksen jälkeen poimimme nämä sisällönanalyysillä värikoodatut katkelmat ja vertailimme niitä haastattelujen välillä löytäen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja analysoiden eri tavoin ilmaistuja, mutta samoja asioita tarkoittavia katkelmia. Huomasimme, että haastatteluissa nousi esille kolme vahvaa pääteemaa; johtajien tehtävien virtualisoituminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen sekä (näihin pohjautuva) johtajan roolin muutos.

Teemat ovat sisällöltään hyvin laajoja ja jokainen teema koostuu monesta eri tekijästä, jotka havainnoimme selkeästi toisen värikoodausvaiheen aikana. Jaoimme pääteemojen alle niissä esiintyvät alateemat, jotka käytännössä koostavat tutkimuksen pääteemat. Jokaista alateemaa on käsitelty tuloksissamme ja siten muodostamme kattavan kuvan jokaisen teeman sisällöstä. Myös alateemojen alle koostui eri seikkoja, jotka ovat erittäin olennainen osa tutkimuksen tuloksia, joten teemat ovat moniulotteisuuden lisäksi kerrostuneet. Jokainen kerros on syntynyt tutkimusaineiston syvemmällä analyysillä, jolloin suuremman teeman alta löytyi entistä yksityiskohtaisempia seikkoja ja kokemuksia. Läpinäkyvyyden vuoksi olemme halunneet tutkimuksen tuloksissa tuoda esiin alateemojen alaisuudessa esiintyviä ilmiöitä. Vaikka nämä ovat kooste pienempiä kokonaisuuksia, ovat ne kuitenkin havaintoina erittäin tärkeitä tuoden esiin tärkeitä yksityiskohtia johtamisesta ja sen digitalisoitumisesta. Teemamme ovat siis kuvainnollisesti kolmessa eri kerroksessa, jotka kaikki on esitetty kuvion muodossa luvussa 4.5. 'Tulosten yhteenveto'.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tiedon ja arkitiedon erottaminen voi olla haastavaa, mutta se on tutkimuksen tekemisen kannalta oleellista. Tieteelle tunnusomaisia piirteitä joudutaan usein etsimään jossain määrin eri suunnasta verrattuna arkitietoon, esimerkiksi tutkimuksen tuloksista, kuten olemme tässä tutkimuksessa tehneet. Tutkimuksen tieteellisyyden ymmärtäminen ja toteuttaminen on tutkimusetiikan mukaista ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tähän liittyy tieteellisen kirjoittamisen lisäksi vahvasti esimerkiksi aineiston huolellinen säilyttäminen ja haastateltavien anonymiteetin ja vapaaehtoisuuden varmistaminen. (Aaltola 2007, 16.)

Tähän tutkimukseen käytetyt haastattelut on kerätty vapaaehtoisilta osallistujilta ja tutkimusaineisto on tallennettu ja käsitelty tietoturvallisesti. Tiedon siirtoon tutkijalta toiselle on käytetty salattuja yhteyksiä ja henkilötietojen käsittelyssä on huomioitu EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR). Haastateltavien anonymiteettia on kunnioitettu tutkimuksen alusta lähtien ja kaikki tulokset ja viittaukset haastateltaviin on esitetty niin, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Tutkimusaineistoa on kerätty useasta eri kaupungista ja näin ollen eri OP Ryhmän toimipisteistä. Lisäksi tutkimusaineiston haastateltavat työskentelevät

eri tehtävänimikkeillä ja toimivat eri vastuualueilla ja eri esimiestasoilla organisaation sisällä. Koska tutkimuksen kohderyhmä on esimiehet, kaikki haastateltavat työskentelevät johtotehtävissä. Aineiston maantieteellinen hajauttaminen kuitenkin lisää aineiston heterogeenisyyttä, mikä osaltaan vahvistaa sen luotettavuutta sekä tulosten yleistettävyyttä, vaikkei se olekaan tutkimuksen ensisijainen tarkoitus.

Tutkimuksen luotettavuutta ja sen laatua mitataan monella eri tutkimuksen osa-alueella ja sen eri vaiheissa. Metsämuuronen (2006, 202-203) on listannut teoksessaan luotettavuuskriteerit, joita sovelletaan kokemuksellisessa tutkimuksessa. Kriteerejä on yhteensä yhdeksän ja olemme pyrkineet toteuttamaan tutkimuksen näiden kriteerien puitteissa tuottaaksemme mahdollisimman laadukkaan tutkimuksen. Olemme koonneet taulukon havainnollistamaan tutkimusessamme käytettyjä luotettavuuskriteereitä.

TAULUKKO 2 Kokemuksellisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Metsämuuronen 2006, 202-203)

<b>Kriteeri</b>	<b>Selitys</b>
Tutkimusprosessin johdonmukaisuus	Looginen yhteys ilmiön, aineiston hankinnan, teoreettisen lähestymisen, analyysin ja raportoinnin välillä.
Tutkimusprosessin reflektointi ja kuvaus	Perustellut valinnat joka vaiheessa, keskittyminen ennen kaikkea analyysinkuvaukseen.
Aineistolähtöisyys	Edetään tutkimusaineiston ehdoilla. Tutkimusaineisto on keskeisessä asemassa.
Kontekstisidonnaisuus	Konteksti, eli ulkopuolinen todellisuus ja koettu maailma määräävät tutkimuksen tuloksia. Merkityssuhteet ovat havaittavissa vain haastateltavan koetun maailman kokonaisuudessa.
Tiedon laadukkuus ja yleistettävyys	Mittava kokemus on ainutlaatuinen, mutta ilmentyy yleiskäsitteiden kautta. Yleiskäsitteiden avulla voidaan havaita aineistossa esiintyviä samankaltaisuuksia.
Metodien yhdistäminen	Metodeita yhdistämällä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.
Tutkijayhteistyö	Tämä lisää luotettavuutta, jos se lisää tutkimuksellisten menettelyjen ankaruutta ja suunnitelmallisuutta.
Tutkijan subjektiivisuus	Tutkimuksesta täytyy tulla esille, kuinka tutkija on käsitellyt, reflektoinut sekä raportoinut tutkimuksen eri vaiheissa.
Tutkijan vastuullisuus	Tutkijan tulee suorittaa kaikki vaiheet suunnitelmallisesti ja hänellä on vastuu tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee kaikkia tutkimusprosessin osa-alueita.

Laadullinen tutkimusprosessi on pitkälti tutkijan tai tutkijoiden omaan tulkintaan, intuitioon, järkeilyyn ja tiedon yhdistämiskykyyn perustuvaa toimintaa, sillä samasta aineistosta on monta tapaa tehdä (myös ristiriitaisia) päätelmiä (Metsämuuronen 2011, 214). Muun muassa tästä syystä tutkimuksemme luotettavuutta lisää se tosiasia, että tutkijoita on yhden sijasta kaksi. Yksi reliabiliteetin määrittelytapa on kahden tai useamman tutkijan keskustelun kautta saatu yksimielisuus (Hirsjärvi & Hurme 2008). Koko laaja tutkimusaineisto on käyty läpi molempien tutkijoiden toimesta, ja tulosten analyysi on tehty yhdessä kahden tutkijan voimin. Tämä yhteistyö on laajentanut näkemyksiämme ja antanut mahdollisuuden reflektoida tulkintoja aineistosta keskenämme. Olemme joutuneet perustelemaan ja näin ollen sanoittamaan löydökset omin sanoin toisillemme jo ennen varsinaista analyysiä, joka on toisaalta haastanut meitä, mutta toisaalta edistänyt tulosten syvällisempää ymmärrystä ja tulkintaa. Tutkimukseen kuuluu ajoittain kriittinen sekä reflektiivinen vaihe, jossa reflektiivisyydellä pyritään varmistamaan tutkijan tietoisuus omista lähtökohdistaan tutkimuksen toteutuksen osalta (Laine 2018, 30).

Olemme pyrkinneet määrittelemään käsitteemme mahdollisimman tarkkaan, sillä se edesauttaa tutkimuksen luotettavuutta. Tarkka käsitteiden määrittely auttaa tutkijaa tutkimaan juuri sitä, mitä hänen täytyykin ja määritelmät ovat mahdollisimman yhtenevät tutkimusyhteisön sekä tutkimukseen osallistujien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Koemme, että käsitteiden tarkka määrittely on erittäin tärkeää käsittelemässämme ilmiössä erityisesti määritteiden epäjohdonmukaisuuksien vuoksi. Olemme tutkineet tarkkaan eri määritteiden ja käsitteiden eroa ja olemme pyrkinneet löytämään kuvaavimmat sekä tarkimmat määritteet kullekin ilmiölle.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

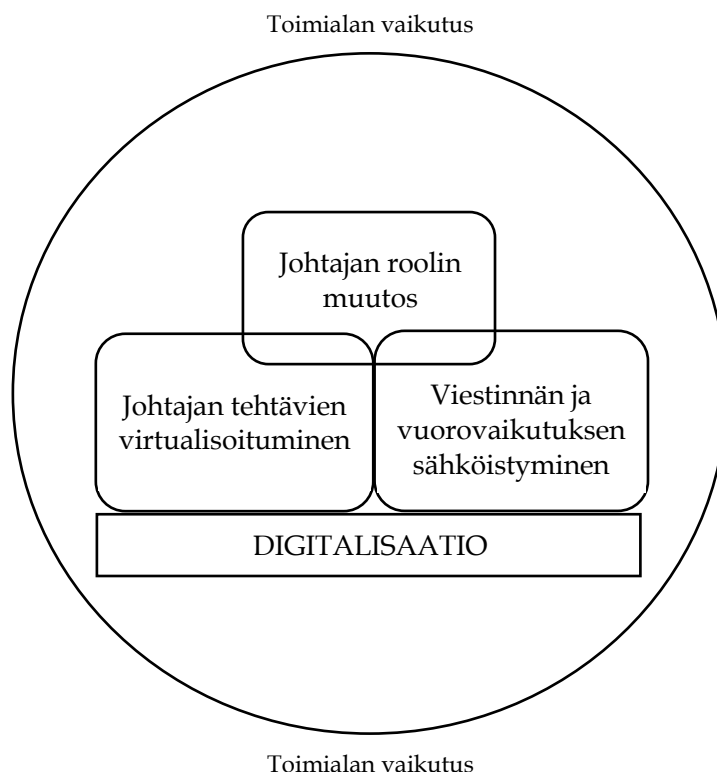
Tässä luvussa esittelemme tutkimuksessamme käytettyjen teemahaastattelujen sisältöä ja niistä analysoituja vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Analyysin kautta olemme tulkinneet haastateltujen esimiesten kokemuksia tutkimastamme aiheesta ja tulkinnot on jäsennelty vahvasti esille nousseiden pääkategorioiden mukaan. Tutkimuksessamme on esillä myös digitalisaation vaikutusten aikajännteellinen ote ja tuloksien ymmärtämistä helpottaaksemme olemme koonneet tulokset teemoittain, jonka sisällä esittelemme koko aikajänteen. Näin pidämme fokuksen tietyssä esille nousseessa teemassa, käsitellen sen koko kirjon käsittäen jo tapahtuneen muutoksen nykyhetken näkökulmasta sekä tulevaisuuden näkymät.

Tukeaksemme analyysiamme ja päättelyämme sekä elävöittääksemme tulosten esittämistä, olemme liittäneet tutkielmaan useita autenttisia haastattelukatkelmia. Anonymiteetin säilyttääksemme olemme antaneet jokaiselle haastatteluaineistolle oman koodinumeron, haastatteluja lainatessamme käytämme siis haastateltaville satunnaisesti jaettuja numerokoodia H1-H13. Haastateltavat toimivat kaikki johtotehtävissä OP Ryhmässä, mutta työskentelevät osittain eri nimikkeillä sekä näin ollen myös eri vastuualueilla. Emme ole nähneet tarpeelliseksi erotella haastateltavia tarkemmin toisistaan, toisin sanoen jaotella tuloksia ja lainattuja katkelmia haastatteluista pienempiin ryhmiin. Olemme päätyneet ratkaisuun paitsi anonymiteetin suojelemisen vuoksi, myös siksi, että vastauksissa ei havaittu sellaisia eroja, joiden eritelty tarkastelu olisi ollut tutkimuksen kannalta relevanttia tai tuonut lisäarvoa tutkimukselle. Kaikilla aineiston haastateltavilla oli pitkä kokemus sekä alalta että esimiestehtävistä.

Analyysimme keinoin aineistosta nousi esiin kolme erityisen vahvaa teemaa; johtajan tehtävien virtualisoituminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen sekä johtajan roolin muutos (Kuvio 4). Pääteemojen alle muodostui alateemoja, joiden kautta olemme avanneet pääteemojen sisällä olevia asioita. Alateemat osin limittyvät toisiinsa, sillä ilmiö vaikuttaa kokonaisvaltaisesti organisaatioon ja kaikkiin sen toimintoihin, jotka eivät ole koskaan täysin erillään toi-

sistaan. Alateemat ja niissä käsitellyt asiat on pyritty erottelemaan mahdollisimman selkeästi ja samankaltaisuuksia on pyritty käsittelemään pääteemojen tarjoamista näkökulmista.

Teemojen taustalla oli havaittavissa toimialan selkeä vaikutus kaikkiin organisaation osa-alueisiin, joten koemme tärkeäksi myös toimialan huomioimisen tulosten käsittelyssä. Käsittelemme toimialaa ensin, sillä se vaikuttaa organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin sekä toimii ajurina tulevaisuuden muutoksissa. Itse johtamisen ja johtajuuden digitalisaatioon liittyviä teemoja käsittelemme toimialan käsittelyä seuraavissa alaluvuissa. Digitalisaatio toimii luonnollisesti johtamisen ja viestinnän virtualisoitumisen pohjana sekä mahdollistajana. Kaikki organisaatioiden käytössä olevat sähköiset työkalut ja sovellukset ovat tähänastisen digitaalisen kehityksen ansiota ja tulevaisuuden innovaatiot mahdollistavat entistä kehittyneemmät ratkaisut myös organisaatioissa. Nämä digitaaliseen läpimurtoon pohjautuvat toimintatapojen muutokset kaikilla eri organisaatioiden ja siten myös johtamisen osa-alueilla ovat johtaneet siihen, että johtajan rooli on muuttunut ja on muutoksen alla edelleen. Digitalisaatio siis tarjoaa pohjan kaikelle digitaaliselle muutokselle, jonka johdosta esimiehen rooli on myös muutoksessa. Kaikki tämä tapahtuu kuitenkin toimialan säännösten, rajoitusten ja mahdollisuuksien puitteissa. Olemme havainnollistaneet näitä vaikutussuhteita kuviossa 4.



KUVIO 4 Toimialan ja digitalisaation suhde tutkimuksen teemoihin

Teemat ja niissä esiintyvät ilmiöt eivät ole koskaan täysin erillään toisistaan, joten hienoisia päällekkäisyyksiä voidaan havaita tulosten eri osioissa. Siksi myös yllä olevassa kuviossa olemme sijoittaneet teemoja havainnoivat laatikot osittain

päällekkäin. Johtajan roolin muutos on tulosta johtajan tehtävien ja viestinnän virtualisoitumisesta, mutta se on myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Olemme siitä huolimatta pyrkineet tulosten kirjallisessa esittelyssä erottelemaan nämä ilmiöt toisistaan, kuitenkin tuhoamatta niiden aitoja merkityksiä ja kuvauksia. Tulosten loppuun olemme koonneet kuvion (Kuvio 5), joka esittää tutkimuksen teemat selkeänä kokonaisuutena.

## 4.1 Toimialan vaikutus

Haastatteluissa selkeänä keskustelujen taustatekijänä nousi esille toimialan suuri vaikutus digitalisaatioon ja muutokseen esimiestyössä. Tulosten kannalta on tärkeää peilata teemoja finanssitoimialan asettamiin rajoituksiin ja velvollisuuksiin sekä vallitseviin markkinoihin, sillä ne ohjailevat pankkien toimintaa monin eri tavoin ja pankit toimivat tiukasti finanssialan asettamien reunaehtojen puitteissa. Jotta voimme tarjota pohjaa saamillemme tuloksille, käsittelemme seuraavaksi finanssitoimialaa sekä sen vaikutusta ja olemme poimineet haastatteluista toimialaan ja sen vaikutuksiin keskittyviä katkelmia. Miltei jokaisessa haastattelussa käsiteltiin tai sivuttiin toimialan vaikutusta esimiestyöhön, sillä kaikki pankkien toiminta pohjautuu alalla vallitseviin normeihin, kuten tiukkaan sääntelyyn.

Pankkien toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen ajavat pitkäaikaisen muutostrendin digitalisaation ja yleisen taloustilanteen lisäksi edelleen matala korkotaso sekä uusi pankkisääntely (Fungáčová et al. 2015). Finanssialan organisaatiot ovat kovan ulkoisen sääntelyn alaisena ja siitä johtuen monet pankeissa tapahtuvat rutiinitehtävät ovat muutoksessa aina toimialan sääntelyn muuttuessa. Esimerkiksi tammikuussa 2018 astui voimaan MiFID II direktiivi, jonka tarkoituksena on tehdä sijoitusmarkkinoiden valvonnasta helpompaa ja siten parantaa sijoittajien turvallisuutta. Kyseinen direktiivi on tuonut pankkien arkeen uusia manuaalisia tehtäviä. Kyseisten säädösten täytäntöönpano on pankeille ensisijaisen tärkeää, jolloin käytettävissä olevat resurssit ja huomio kohdistetaan niihin. Uudet säännökset ja prosessit vaikuttavat muiden kehitysprojektien, kuten digitaalisten ratkaisujen lanseeraukseen, sillä kullakin hetkellä on käytössä rajalliset resurssit. Monet muut projektit jäävät siis herkästi taka-alalle, kun resurssit kohdistetaan säännösten täytäntöönpanoon. Uudet säännökset tuovat herkästi myös uusia suoritettavia työtehtäviä, joiden digitalisointi tapahtuu vasta myöhemmin. Esimiehen työtehtävät ja taustatehtävien automatisoinnin määrä vaihtelee uusien prosessien myötä. Digitaaliset ratkaisut eivät siis lisäänty tasaisesti organisaatiossa, vaan automaation määrä vaihtelee täysin sen mukaan, millaisia toimintoja organisaatiolta vaaditaan kullakin hetkellä.

Okei, puhutaan tästä MiFID kakkosesta ... niin se toi mukanaan - ainakin väliaikaisesti - todella monta manuaaliprosessia. Kun sitä ei oo ehditty digitalisoida. (H4)

Ainakin nyt viime vuosi oli sellainen, et varmaan kaikki muut asiat oli ihan holdissa et saatiin vaan se MiFID 2, ne vaatimukset täytettyä, se oli niin valtava ponnistus ja se vaikutti niin hirveen moneen asiaan. (H12)

Kohdeorganisaatiomme toimiala onkin siitä hyvin ainutlaatuinen, että vahva sääntely asettaa rajoituksia alalla toimivien organisaatioiden kehitykselle. Sääntelyn mukaisten toimenpiteiden täytäntöönpano on usein myös kallista, jolloin muita hankkeita voidaan joutua viivyttämään taloudellisista syistä. Toimialan yritykset voivat siis olla halukkaita työstämään esimerkiksi digitalisaatioon liittyviä projekteja, mutta toimialan säätelemät toteutettavat toimenpiteet voivat toimia näiden esteenä tai hidasteena.

Finanssialalla markkinat ovat suuressa roolissa määräämässä yksittäisten toimijoiden digitalisoitumista, sillä paine esimerkiksi tuottavuuden lisäämisestä tulee usein kilpailijoilta ja alan markkinoilta. Pankkien tulee vastata alalla vallitsevaan hintatasoon ja pystyä tarjoamaan asiakkailleen palveluita yhtä kustannustehokkaasti kuin kilpailijat. Digitalisaation tuodessa organisaatioihin usein kustannussäästöjä, ovat sähköiset työkalut välttämättömiä kilpailussa mukana pysymiseksi.

Ja kun kilpailu on se, että me ei olla se joka määrää tän tason missä se tuottavuus ja kulutuotosuhteet ja muut pitää olla, se tulee markkinoilta. (H2)

Finanssialalla kehitetäänkin jatkuvasti uusia digitalisaatiota hyödyntäviä palveluja. Nykyään esimerkiksi pankeissa tarjotaan palveluita kellon ympäri mobiilipankkia hyödyntäen ja mobiilipalveluita kehitetään jatkuvasti tarjoamaan entistä kattavampia toimintoja. Kuluttajien liikkeitä ja toiveita sekä markkinoiden kehitystrendejä seurataan tarkasti, jotta yhä globaalimpaan kilpailuun ja kuluttajatottumusten muutokseen pystyttäisiin vastaamaan. Digitalisaation vauhdittaman pankkialan sisäisen kilpailun lisäksi pankit kokevat yhä enemmän myös alan ulkopuolista kilpailua, kun teknologian kehitys on avannut tietä uusille toimijoille (Fungáčová et al. 2015).

Finanssiala on myös siitä erityinen toimiala, että palvelut ovat aineettomia ja siten helposti digitoitavissa. Kun tavara ei vaihdu, eikä asiakkaan tarvitse olla paikan päällä vastaanottamassa palvelua, on täysin digitaaliset ratkaisut tänä päivänä monen asiakkaan ensisijainen keino asioida pankissa. Tätä puoltaa myös Tilastokeskuksen raportti, jossa kerrotaan viimeisen kolmen kuukauden sisällä verkkopankissa asiointien 16-89-vuotiaiden määrän olleen 83% vuonna 2018. Tämä luku on EU-maista kolmanneksi korkein. Pankit siis kokevat painetta digitalisoitumisesta niin kilpailijoilta kuin asiakkailta, mutta toimialan sääntely vaikuttaa kehitykseen monin eri tavoin, myös hidastaen sitä. (Tilastokeskus, 2018.)

Digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen ja hyödyntämiseen organisaatioissa investoidaan suuria määriä rahaa finanssialalla ja käytännössä kaikki toimialan investoinnit liittyvät digitaalisuuteen ja tietotekniikkaan (Hyvinvoiva finanssiala 2015, 16-19). Esimerkiksi Nordea on investoinut 1,2 miljardia euroa kehittääkseen ratkaisuja vastatakseen digitalisaation luomaan paineeseen toimialalla (Tekniikka & Talous 2018). Jopa 90% pankeista ilmoitti suunnittelevansa investointeja

automaatioon ja digitalisaatioon liittyen tulevina vuosina pankkivalvojan tekemän kyselyn mukaan (Finanssivalvonta 2017).

## 4.2 Johtajan tehtävien virtualisoituminen

### 4.2.1 Sähköiset johtamisovellukset

Automatisaation avulla on saatu kehitettyä organisaatioiden toimintaa tehostavia ja niissä työskentelevien ihmisten työntekoa helpottavia ratkaisuja. OP Ryhmässä käytetään johtamisen tukena useita työkaluja eri käyttötarkoituksiin. Digitalisaation kehityksen myötä nämä sähköiset johtamisovellukset ja -työkalut ovat jatkuvasti lisääntyneet ja helpottaneet johtajien työarkea jo monelta osin. Esimerkiksi osa raportoinnista ja palkitsemisen seurannasta tapahtuu osittain tai täysin automaattisesti, mikä on osaltaan helpottanut ja nopeuttanut näiden tehtävien suorittamista. Esimerkkinä sähköisestä johtamisovelluksesta haastateltavat mainitsivat muun muassa ryhmätasolla toimivan HR:n Jopo-järjestelmän, johon kerääntyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen liittyvää tietoa.

Ja siellä (Jopo:ssa) on myöskin sitten henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita, et siellä on kaikki koulutukset, ja sieltä sitten teen nostoja. (H3)

Kaikki johtamisen apuna toimivat sovellukset eivät kuitenkaan tällä hetkellä toimi täysin automaattisesti. Monet apuvälineet vaativat vielä osittain manuaalista tietojen syöttämistä tai muita manuaalisia toimenpiteitä. Kaikesta huolimatta sovellukset ovat kuitenkin nopeuttaneet manuaalisten esimiestehtävien suorittamista huomattavasti. Sähköiset järjestelmät ovat helpottaneet ja nopeuttaneet myös henkilöstön työnteon seuranta ja sen perusteella suoritettavaa palkitsemista. OP Ryhmässä henkilöstön tuloksen seuraamiseen ja palkitsemiseen liittyen käytössä on henkilökohtaiset tuloskortit, jotka toimivat palkitsemisen lisäksi johtamisen tukena. Tulokorttien tietoa käytetään palkitsemisen lisäksi muun muassa esimiehen ja alaisen henkilökohtaisen valmennuskeskustelun tukena ja pohjana. Tulokortti on suunniteltu keräämään tietoa automaattisesti eri lähteistä, mutta joistakin palveluista tieto kirjataan vielä itse järjestelmään. Sähköiset johtamisovellukset toimivat haastateltavien mukaan tärkeänä apuna johtamisessa, mutta ne eivät vielä toimi aukottomasti.

No sitten meillä on palkitsemiseen liittyvää, on myöskin meidän raportointipalvelu, jossa on jokaisella tällainen henkilökohtainen tuloskortti. ... Kyllä nää sovellukset sillä tavalla auttaa, että nyt on isompi tiimi hoidossa, ja se on niinku semmosta suunnitelmallisempaa myöskin tää toiminta sitten näitten sovellusten ansiosta. (H3)

Esimiehet kokivat digitaaliavusteisen johtamisen positiivisena ja olivat luottavaisia automaation ja robottien kykyyn tehdä erityisesti esimiehelle kuuluvia ma-



nuaali- ja rutiinitehtäviä, kuten raportointia ja seuranta. Epäluottamusta robotteihin ei juurikaan havaittu haastatteluissa ja haastateltavat olivat jopa yllättävän luottavaisia automatisaatiota kohtaan, eivätkä nähneet siinä juuri lainkaan ongelmia. Automatisaatio ja digitalisaatio koettiin mielenkiintoisena ja paljon mahdollistavana asiana, mutta siinä nähtiin myös rajoituksia, sillä esimiehet kuitenkin luottivat vain manuaali- ja rutiinitehtävien korvaamiseen automaatiolla. Haastateltavat nostivat esille robotin kyvykkyyden suorittaa tehtäviä tasaisella ja taatulla laadulla ja teholla, johon ihminen ei kykene. Robotin toimintaan eivät vaikuta myöskään inhimilliset seikat, eikä se ole samalla tavalla altis erehdyksille tai väärinkäsityksille.

... kaikkien tutkimusten mukaan, niin tota, kyllä jos miettii manuaalitehtäviä, niin robotti tekee vähemmän virheitä kuin ihminen. (H1)

Kaikkia tehtäviä ei kuitenkaan oltu valmiita antamaan digitaalisten ratkaisujen hoidettavaksi, vaan haastatteluissa korostuivat ihmisen ja koneen tekemä yhteistyö ja automaation selkeä rooli esimiehen apurina. Myös Dufva et al. (2017, 11) ovat vahvasti sitä mieltä, että tulevaisuus rakentuu organisaatioissa ihmisen ja koneen saumattomaksi yhteistyöksi. Digitaalisten ratkaisujen ja ihmisten nähtiin selkeästi tukevan toistensa toimintaa ja esimiehet olivat optimistisia kyseisen yhteistyön mahdollistamista lopputulemista ja lisäarvosta organisaatiolle. Automaatio nähtiin eräänlaisena virtuaalisena assistenttina tai sihteerinä, joka hoitaisi "tylsät taustatyöt" esimiehen puolesta esimiehen keskittyessä monimutkaisempiin esimiestehtäviin. Näin myös ihmisen, tässä tapauksessa esimiehen, inhimillinen potentiaali saataisiin käytettyä organisaatiossa mahdollisimman hyvin. Automaattisen robotin tekemän päätöksen nähtiin olevan rationaalisempi ja puolueettomampi, sillä robotti ei perusta valintaansa muun muassa tunteille. Rutiini- ja manuaalitehtäviä suorittavan robotin nähtiin tuovan tehokkuutta sekä myös kustannussäästöjä moniin eri tehtäviin.

... missä tekoälyavusteiset palvelut tulee parantamaan johtamista tai ihmisten päätöksentekokykyä ja se tulee ole niinkun on usein mitattukin, niin ihmisen ja tekoälyn yhteispeli on usein se, joka tuottaa parempia tuloksia, kun sitten se ajatus siitä, että kone korvaa ihmisen... (H7)

Mutta väistämättä tulee muutoksii, mä uskon siihen, ja tietysti vähemmän tarvitaan myöski ihmisiä, se on selvä, et kylhän toi robotiikka ja tämmönen keinoäly, analytiikka tuo esimes tähän sijoitusmaailmaankin ihan hirveesti muutoksia, et ku kone pystyy analysoimaan valtavan määrän tietoo ihan sekunneissa, niin miks ihmeessä siinä jossain caseissa pitää kallista ihmistä, jonka aivokapasiteetti on mikä on. (H11)

Kuitenkin, johtamiseen kuuluu olennaisena osana tunteet ja ihmisten johtaminen ja kuten Avolio ja Kahai (2003) ovat esittäneet, johtaminen on käytännössä suhteiden rakentamista. Samalla kun osa johtajan töistä, kuten rationaalinen päätöksenteko oltiin helposti valmiita antamaan koneiden hoidettavaksi, haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että suhteiden luomiseen ja inhimillisyyteen tarvittavaa tunnepuolen johtamista ei pystytä korvaamaan automaatiolla nyt eikä tulevaisuudessa. Ihmisjohtaja nähtiin siis ehdottoman korvaamattomana, minkä vuoksi haastateltavat eivät olleet huolissaan työnsä menettämisestä. Esimiehillä oli

vahva näkemys siitä, että ihminen on elintärkeä osa organisaatioiden toimintaa ensisijaisesti inhimillisyytensä ja tunneällynsä vuoksi. Työn sisällön koettiin selkeästi muuttuvan, mutta ihmisjohtajien ei nähty poistuvan organisaatioista.

Eli sen takiahan se kone pystyy hyvin rationaaliseen päätöksentekoon, koska sen ajatukset ei harhaile. Toisaalta sitten taas niin kun mihin sä liittäsit nyt tässä, se tavallaan tällanen tunnepuolen saaminen siihen päätöksentekoon, niin se on se on paljon monimutkasempaa. (H8)

Moni haastateltavista nosti esiin huolen siitä, kuka kantaa vastuun projekteista ja organisaation toiminnasta, jos automaatio ja robotit ottavat esimiestyön kokonaisuudessaan haltuunsa. Esimiehet kokivat, että jokaisessa projektissa ja tiimissä tulee olla joku, joka viime kädessä ottaa vastuun, jos jokin ei toimi kuten pitäisi tai työn toteutuksessa kohdataan haasteita. Vastuun säilyttäminen esimiehellä tai esimiehen kaltaisella henkilöllä oli haastateltavien mielestä tärkeää ja pitäisi prosessit nopeana lopullisen päätösvallan ollessa selkeästi yhdellä henkilöllä.

Esimiehetön organisaatio nähtiin johtajien keskuudessa mahdollisena, mutta ei sellaisenaan sovellettavissa olevana rakenteena finanssitoimialan organisaatioissa. Esimiehettömyyden koettiin olevan mahdollista esimerkiksi IT-alalla sekä freelancer-pohjaisilla aloilla niiden vahvan itseohjautuvuuden ja toimialojen vapauden vuoksi. Yhtenä vahvana syynä nostettiin esiin toimialan jatkuva muutos ja sääntelyn muuttuminen, jonka vuoksi organisaatioissa tulee olla esimiehen kaltainen henkilö ajamassa näitä paikoittain monimutkaisia muutoksia organisaatioon. Myös toimialan rajoitukset ovat rajoittamassa tällaisen organisaatorakenteen toteutumista. Tässäkin asiassa toimialalla on selkeä vaikutus siihen, millaisena tulevaisuuden finanssiorganisaatio nähdään. Vaikka organisaatiosta ei haastateltavien mukaan nyt tai tulevaisuudessa tule esimiehetöntä, on OP Ryhmän ryhmätasolla lanseerattu organisaatorakenteita madaltava toimintamalli, jota ajetaan porrastettuna sisään organisaatioon.

#### **4.2.2 Automaatio**

Virtualisoitumisen nähdään muuttavan johtajan työtehtäviä ja haastattelumme esimiehet olivat jokainen sitä mieltä, että automatisointi helpottaa johtajan käytännön arkea huomattavasti jo nyt, sekä yhä enemmän tulevaisuudessa. Esimiehet kokivat, että heidän työpäiviinsä kuuluu runsaasti sellaisia työtehtäviä, jotka voisi sisältönsä ja vaativuutensa puolesta siirtää automaation tehtäväksi. Automatisaation avulla kone hoitaa ennalta määritetyt tehtävät ennalta määrättyllä tavalla. Automatisoitavat tehtävät olivat arkipäiväisiä, rutiininomaisia tehtäviä, joihin nykyisellään kuluu aikaa säännöllisesti viikoittain tai jopa päivittäin. Tuntimäärät kyseisiin tehtäviin olivat osalla esimiehistä viikkotasolla huomattavia. Automatisoimalla tehtäviä johtajat kokevat selkeyttävänsä omaa työtään ja vapauttamalla aikaa muihin, heidän kokemustensa mukaan tärkeimpiin tehtäviin. Työtehtävien ei koettu kuitenkaan määrällisesti vähenevän, vaan tärkein tarkoitus automaatiolle oli johtajan työpanoksen ohjaaminen oikeisiin ja tärkeisiin paikkoihin organisaatiossa. Rutiininomaisten ja paljon aikaa vievien

manuaalitehtävien nähtiin olevan esteenä erityisesti työntekijöiden kanssa keskustelulle ja läsnäololle.

Kaikkien haastateltavien mukaan manuaalisten työtehtävien, kuten esimerkiksi raportoinnin, automatisoiminen olisi hyvä asia ja jopa erittäin toivottavaa. Pääpaino mahdollisissa automatisoinneissa pysyi kuitenkin rutiinitehtävissä ja yhdessäkään haastattelussa ei mainittu monimutkaisempien tai inhimillisten tehtävien siirtoa automaation hoidettavaksi. Haastateltavat kokivat, että automatisoidut rutiinitehtävät toimisivat hyvänä tukena heidän johtamistyölleen, kuin tietynlaisena assistenttina, joka hoitaisi taustatyöt. Jokaisen haastateltavan töitä on jo pystytty osittain automatisoimaan, mutta monen mielestä tätä olisi mahdollista vielä lisätä paljoltikin ja muutokset olisivat hyvin odotettuja. Vaikka paljon olisi digitalisoitavissa, haasteina johtajan töiden automatisoinnille nähdään muun muassa tekniikan nopea kehitys ja rahan sekä ajan puute.

Se manuaalitekeminen jäisi pois, mikä pystytään automatisoimaan ja helpottaa, niin ilman muuta hyviä juttuja. (H4)

... mä viittaan tässäkin johtajan tekemiseen, munkin tekemisessä on päivittäin aika paljonkin, semmonen kolmasosa on sellasia työtä, jonka voisi automatisoida jollain kuviolla, juuri päätöksentekoa ynnä muuta. ... Ja nyt sitten viimeiset muutokset on sitä, et automatisointia, et meilläkin on viisi robottia täällä tällä hetkellä tekemässä toimistotyötä. (H2)

Et nimenomaan raportointi on sillä tavalla helpottunu digitalisaation myötä et se on sitä automatisointia tullu, että alkuaikoina kyllä enemmän exceliä väännettiin muun muassa. (H13)

Vaikka kehitystä on tapahtunut jo paljolti, usean haastateltavan mielestä automatisointi ei ole kehittynyt OP Ryhmässä samaa vauhtia kuin sen tarve on kasvanut. Tehtäviä olisi mahdollista automatisoida runsaastikin ja kyseisiä muutoksia ollaan organisaatiossa myös odotettu ja toivottu. Osa haastateltavista koki, että automatisoinnin hyödyntämisessä osana johtamista on kohdeorganisaatiossa edetty kovin hitaasti, sillä manuaalisia rutiinitehtäviä on esimiehillä vielä paljolti. Kaikki kuitenkin mainitsivat, että organisaatiossa on käynnissä useita kehityshankkeita ja digitalisaatiossa ollaan menossa monella tasolla eteenpäin, niin pienempien kuin isompien projektien muodossa. Kehitysvauhti ei kuitenkaan näytä olevan yhtä nopeaa kuin esimiehet toivoisivat. Vain osa osasi mainita selkeitä kehityshankkeita, joten organisaatiossa elää ainakin mielikuva ja luotto jatkuvasta digitalisaation kehityksestä, vaikka tietoa yksittäisistä projekteista ei olisikaan.

Meillä on meneillään isoja kehityshankkeita ... yks asia, mitä ruvetaan pilotoimaan vuodenvaihteessa, et suurin osa tästä sisäisen valvonnan prosessista menee robotilla. (H1)

Mutta kyllä musta tuntuu, että kyllä ne automatisoinnit on tullut vasta kyllä hyvin paljon perässä. Täällä ehkä vähän elettiin etukenoon, odotettiin liikaa ja ehkä jouduttiin ottaan vähän takapakkia. (H4)

Rutiinitehtävien automatisoinnin lisäksi johtajan töitä voidaan korvata myös muilla osa-alueilla. Vaikka esimiehet kokivat vain rutiini- ja manuaalitehtävien olevien sopivia automatisoitavaksi, muun muassa Pohjolan (2015, 16) mukaan ei-rutiininomainen ja ei-manuaalinen opetustyö on selkeästi virtualisoitunut. OP Ryhmässä osaamisen johtamiseen on kehitetty erilaisia virtuaalisia sovelluksia, joissa alainen kehittää omaa osaamistaan verkkoalustan ja -opetuksen avulla. Tällöin esimiehen ei tarvitse olla paikan päällä kouluttamassa henkilökuntaa vaan alaiset koulutautuvat oman osaamisensa ja tarpeensa mukaan erilaisissa virtuaalisissa oppimisympäristöissä. Esimiehen tehtäväksi koettiin vielä tällä hetkellä jäävän työntekijöiden ohjaaminen oikeiden koulutusten pariin ja huolen pitäminen, että tarvittavat koulutukset on käyty läpi sekä ammatillinen osaaminen on jokaisella työntekijällä riittävää. Erään johtajan mukaan juuri oppiminen tulee virtualisoitumaan täysin tulevaisuudessa.

... osaamisen kehittämiseen varmaan se on semmone johon tulee jatkuvasti entistä enemmän vois sanoa virtuaalimaailmaa ynnä muuta, et ei lähdetä koulutukseen vaan oot itse koneen ääressä ja laitetaan kypäri päähän suurin piirtein, niin päästään virtuaalimaailmaan opiskelemaan. (H2)

Haastatteluissa tuli esille kuitenkin myös se, että oppimista ilman ihmiskontaktia ei välttämättä ole aina todettu tehokkaimmaksi keinoksi. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla keskittyminen ja ruudun edessä kuuntelu sekä oppiminen voi olla haastavaa. Keskittymisvaikeuksien syynä nähtiin muun muassa vastavuoroisuuden ja kanssakäymisen puute oppimistilanteessa, jolloin ajatus herkästi herpaantuu muualle. Kokeneempien työntekijöiden nähtiin kuitenkin suoriutuvan omatoimisesta kouluttautumisesta paremmin kuin uusien työntekijöiden. Syynä tähän nähtiin vahva osaaminen, vahva halu kehittyä ja tutut toimintatavat.

Johtajan manuaalisten työtehtävien korvaaminen nähtiin haastateltavien keskuudessa vain positiivisena asiana, mutta todellisuutta on myös se, että OP Ryhmässä on vähennetty esimiehiä runsaasti viime vuosien aikana muun muassa työtehtävien digitalisaation vuoksi. Haastateltavat kokivat, että sama trendi tulee jatkumaan tulevaisuudessakin, sillä erityisesti digitalisaatio vähentää ihmistyövoiman tarvetta organisaatiossa.

On jo muuttunut tosi paljon, et ryhmätasollakin on esimiesten parissa, kolmessa vuodessa se on jo puolitettu suurin piirtein ja tulee jatkossa vielä vähenemään. (H2)

Haastatteluista ei kuitenkaan huokunut huoli työpaikkojen menettämisestä, sillä kaikki johtajat näkivät, ettei heidän työtehtäviään pystyttäisi kokonaisuudessaan korvaamaan, mikä tarkoittaa, että he olisivat tältä kehitykseltä turvassa. Esimiehet tuntuivat ajattelevan, että organisaatiossa arvostetaan johtamisen painotuksen muuttumista ja työpaikat säilytetään, vaikka monia kollegoita on jo poistunut organisaatiosta, kun työtehtäviä ja prosesseja on saatu tehostettua.

Esimerkiksi manuaalisten työtehtävien automatisoinnin nähtiin vapauttavan heille enemmän aikaa muihin, tärkeämmiksi kokemuksiinsa esimiestehtäviin. He siis eivät kokeneet rutiininomaisten työtehtävien vähenemistä uhkana, vaan

mahdollisuutena entistä parempaan ja monipuolisempaan johtamiseen esimiestyön painotuksen muuttuessa uusien ratkaisujen ansiosta. Digitalisaatio ja tekoälyn mahdollistamat eri sovellukset eli johtamisen virtualisoituminen nähtiin haastateltavien keskuudessa johtamisen korvaamisen sijaan työväliseinä, joka helpottaa heidän työntekoaan.

No ehkä se on nimenomaan se väline, mä näkisin niin. Työkalu, apu, nopeuttaa, helpottaa asioita, suoraviivaistaa... (H13)

Puhuttaessa digitalisaatiosta sekä tekoälyn mahdollistamista muutoksista organisaatioissa ja niiden johtamisessa, esiin nousi usein myös innovaatiot ja niiden johtaminen. Tekoälyn tarjoamat uudet mahdollisuudet nähtiin erittäin mielenkiintoisina, ja johtajat suhtautuivat niihin yleisesti myönteisesti. Haastateltavat näkivät tekoälyn haastavan työnteon tapoja ja johtamista, jolloin tilaa syntyy myös uusille, innovatiivisille ajatuksille. Kuten muun muassa Zigurs on kirjoittanut jo vuonna 2003, johtamisen virtualisoituminen on haastavaa, mutta tarjoaa ainutkertaisen mahdollisuuden määritellä johtajuus uudelleen. Tekoälyn huima kehitys ja sen tuotoksena lanseeratut tulevaisuuden apuväliseinä tulevat muokkaamaan johtamista selkeästi.

### 4.3 Viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen

#### 4.3.1 Viestinnän työkalut

Nykyajan reaaliaikainen sähköinen viestintä on jo arkipäivää älypuhelimien ja muiden viestintäsovellusten ansiosta. Viestinnän sähköisiä työkaluja käytetään haastattelujen mukaan laajasti OP Ryhmässä. Työkaluja on useita muun muassa niiden eri ominaisuuksien vuoksi, mutta kaikissa on kuitenkin sama perimmäinen tarkoitus; informaation siirto henkilöltä toiselle. Viestinnän työkalujen avulla viestitään usein kahdenkeskisen kommunikaation lisäksi erilaisissa ryhmissä sekä virtuaalisissa työtiloissa ja näiden sisällä on mahdollista jakaa tiedostoja, kuvia, kaavioita ja muita tärkeitä tietoja. Esimiehet kokevat viestintätyökalujen helpottavan tiedon jakamista ja tärkeäksi asiaksi nostettiin myös se, että sama tieto saatiin kaikkien nähtävillä samanaikaisesti sekä reaaliajassa. Näin viesti tavoittaa jokaisen, jolle kyseinen informaatio on tärkeää ja viestintä on tasa-arvoista kaikkia kohtaan. Virtuaalisten ryhmien kokoaminen myös nopeuttaa viestintää, sillä kerran kirjoitettuna ja lähetettynä se on kaikkien saatavilla. Myös viestin saajien kysymykset ja huolenaiheet tulevat kaikkien näkyville näissä virtuaalisissa chateissa ja siten myös lisätiedot ja täydennykset ovat jokaisen nähtävillä.

Että voidaan pitää näitä Skype-palavereja ja nyt sitten uusimpana meillä on nämä Teamsit ja Yammerit, niin nimenomaan tuohon Teams-sovellukseen voidaan sinne luoda niitä ryhmiä ja liittää tiedostoja, jotka on kaikkien tiimin jäsenten näkyvillä. Ja paljon helpompi jakaa tietoa sitten. (H3)

Digitalisaatio ja sähköiset työkalut ovat mahdollistaneet tiedon avoimemman esittämisen ja jakamisen myös suuren joukon kesken. Kun tärkeä ja ajankohtainen yritystä sekä työntekijän työtä koskeva tieto on nopeasti saatavilla, työ helpottuu ja yksinkertaistuu säästämällä myös aikaa tiedonhaulta. Tiedon avoin jakaminen lisää myös luottamusta, sillä enää tietoa ei voida käyttää ainakaan kovin vahvasti esimerkiksi vallan välineenä. Kun asioista viestitään avoimesti sekä läpinäkyvästi ja informaatiota jaetaan, henkilöstölle viestitään, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan ja heihin luotetaan (Markkula 2011, 51).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen muuttuessa sähköiseksi myös palaverikäytännöt ovat pääasiassa muuttuneet sähköiseen muotoon. Suurin osa haastattelemiemme ylempien toimihenkilöiden palavereista pidetään VoIP- sekä pikaviestintäpalveluita tarjoavan Skype-ohjelman kautta omalta työpisteeltä. Palaverikäytänteiden muutos on aiheuttanut erilaisia niin positiiviseksi kuin negatiiviseksi miellettyjä muutoksia johtajien arjessa. Positiivisina vaikutuksina haastateltavat kokivat muun muassa matkustelun selkeän vähentymisen ja sitä kautta matkustustuntien vähentymisen sekä viestinnän helppouden. Vaikka sähköposti on ollut yksi ensimmäisiä yritysten kosketuspintoja sähköisyyteen, on digitalisaation avulla luotu uusia viestintävälineitä. Uusien vaihtoehtoisten viestintäkanavien myötä sähköpostiviestittely on selkeästi vähentynyt ja kommunikaatio on siirtynyt erilaisiin reaaliaikaisiin viestintäsovelluksiin ja -palveluihin.

Määkin ennen kun jouduin Helsingissä ravaamaan useamman kerran kuukaudessa, nykyään melkein kaikki menee Skypellä. (H1)

Että meilläkin on uus palaverikäytäntö ja se tuntuu aika hyvin toimivan, että alussa sekin tuntuu jotenkin niinku oudolta ihmisistä. Et me ollaan aina, esimerkiks aamupalaveri on aina Skypellä. (H3)

Tää on kyllä sikäli hyvä et sähköpostiviestittely on vähentynyt hurjasti sitä oli jossakin kohti, minullekin tuli jopa sata viestiä päivässä jostakin, et se on hävinnyt todella vähiin. (H2)

Sen sijaan viestinnän ja palaverien pitämisen helppouden varjopuolena nähtiin kokousten lisääntyminen. Kun kokouksiin ei tarvitse enää fyysisesti matkustaa ja kutsut pystytään lähettämään reaaliajassa, niitä voidaan pitää entistä enemmän. Tämä aiheuttaa haastateltavien mukaan sen, että kynnyks kokouksen järjestämiseen on niin matala, että niitä järjestetään liikaa. Palaverit eivät välttämättä koske enää organisaation toiminnan tärkeimpiä osa-alueita, vaan esimiehet näkivät palaverikulttuurin muuttuneen siihen suuntaan, että ”joka asiasta täytyy palaveerata”. Aikaa käytetään siis enemmän palavereihin nyt kuin ennen digitaalisia ratkaisuja. Esimiehet kokivat täyden palaverikalenterin yhtenä haasteena omalle ajankäytön hallinnalle.

... nää kokoukset on lisääntynyt. Ennen selvis sillä, et se oli se kerran kahteen viikkoon. Nyt on joka päivä, saattaa olla kolme neljä Skypeä. (H2)

OP Ryhmä on ottanut käyttöönsä useita eri viestintätyökaluja, joissa on samoja ominaisuuksia. Työkaluja käytetään tällä hetkellä vielä ristiin, eikä kaikki informaatio löydy samasta paikasta. Jokainen työkalu sisältää tiettyä tärkeää informaatiota ja tämä aiheuttaa selkeitä haasteita ajantasaisen tiedon löytämisessä ja johtamisessa, sillä tieto ei kantaudu kaikille työntekijöille samasta kanavasta. Eri kanavissa on myös päällekkäistä tietoa. Käytännön työssä nämä uudet järjestelmät aiheuttavat haastateltavien mukaan vaivaa, sillä tiedon etsimisen lisäksi myös järjestelmien käytön opettelu on aikaa vievää. Samalla tietoa ja tietolähteitä joutuu priorisoimaan, sillä kaikkia kanavia ei ehdi seuraamaan kunnolla, eikä ole aina selvää, mistä kanavasta tarvittava ajantasainen tieto löytyy. Tämä aiheuttaa vaaran, että jokin tärkeä tieto jää osalta henkilöstöstä huomioimatta.

Nää on haasteellisia meille ihan selkeesti nää kun näissä, lyhkäsesti sanoa, joka vuosi tulee joku uusi väline, niin sit jotkut roikkuu vanhassa, jotkut on menossa uudessa. ... ja Intrassa on tavaraa joka pitäisi huomioida et nää sama viesti ei ole kaikissa paikoissa että tää minusta se huolestuttava kuvio tässä. Jotakin saattaa tippua pois joka pitäisi kuitenkin hoitaa. (H2)

Välillä tuntuu että nää uudet järjestelmät aiheuttaa enemmän vaivaa kuin helpotusta. Että kun niitä on tullut niin paljon, niin sitä on pitänyt harjoitella... (H3)

Useiden kanavien nähtiin ennen kaikkea vaikuttavan työn tehokkuuteen negatiivisesti. Aikaa kuluu niin tiedonhankinnan kuin uusien kanavien opettelun parissa. Pirstaleinen informaatio on epäedullista työnteon kannalta, sillä yhtenäiset ohjeet ja uudet toimintatavat eivät saavuta jokaista tehokkaasti nykyisten viestintävälineiden kautta.

### 4.3.2 Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus

Vaikka digitalisaatio on tuonut suuren määrän uusia ja tehokkaita viestinnän välineitä, haastateltavat esimiehet korostivat useaan otteeseen perinteisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeyttä omassa johtamistyössään. Kehonkieli ja sanattoman viestinnän havainnointi koettiin tärkeimmäksi tekijäksi kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä, sillä varsinkin tunteiden välittäminen sähköisten viestintätyökalujen, kuten Skypen välityksellä koettiin vielä monella tasolla toimimattomaksi, vaikka keskustelu tapahtuisi videoyhteyden välityksellä. Tunteiden välittämisen lisäksi toisen henkilön tunteiden havainnointi ja niihin reagointi oli sähköisten kanavien kautta haastavaa. Johtajien mukaan on vaikeampaa tietää mitä esimerkiksi alaiselle oikeasti kuuluu tai mitä kollega tai asiakas jostakin asiasta ajattelee, mikäli hänen tunteitaan ei pysty kunnolla havainnoimaan. Perinteistä vuorovaikutusta arvostettiin ja henkilökohtaisia kontakteja pidettiin johtajien keskuudessa erittäin tärkeänä.

Et kyllä se näkyy arjessa paljon, tämä digitalisoituminen nyt sitten. Mutta edelleenkin pitää sitten myöskin ihan henkilökohtaisia kontakteja kyllä olla. (H3)

Mutta se aika pitäisi käyttää sen vuorovaikutuksen ei sitä voi korvata tota lohkokotekniikalla, ei tekoälyllä, ei robotilla. ... Pitäis nähdä se, että hei, painaako joku. Et ei se

tunteita pysty välittämään. Ja tunne on tärkeä. ... mä tommosena vanhan liiton kaverina arvostan sitä, et tullaan siihen eteen istumaan ja näen kumppanin kehonkielen ynnä muuta, et miltä asiat vaikuttaa mistä puhutaan, et nää jää tietysti näistä väliin. (H2)

Pelkän tunteiden havainnoinnin lisäksi virtuaalisesti on haastavampaa luoda sekä ylläpitää henkilösuhteita. Tämä voi olla ongelmallista, sillä johtaminen on pitkälti suhteiden muodostamista sekä henkilöiden johtamista, johon liittyy tietysti tiiviisti myös organisaation asiakkaat. Kun asiakkaita tai kumppaneita näkee harvoin, voi olla vaikeaa ylläpitää ja ennen kaikkea kehittää näitä suhteita vakaalle pohjalle. Digitalisaatio on nopeuttanut vuorovaikutusta ja ihmiset voidaan tavoittaa entistä helpommin. Suhteiden laatu ei kuitenkaan välttämättä säily samana tai niitä ole mahdollista rakentaa samalla tavalla kuin ennen digitaalisia ratkaisuja.

Toisaalta tietyt asiat kärsii. Tapaa kumppanit kerran vuoteen, kun ennen niitä oli kahden viikon välein. (H2)

Avolion ja Kahain (2003) mukaan johtaminen on ennen kaikkea suhteiden rakentamista. Johtamisen ja johtajuuden virtualisoituminen aineistomme lähtökohdista asettaa tämän näkemyksen hieman kyseenalaiseksi ja ristiriitaiseksi. Tutkimuksemme tulosten mukaan johtaminen virtualisoituu yhä enemmän, kun digitalisaatio ja tekoäly jatkavat kehityskulkuaan. Toisaalta, aineistomme mukaan ihmisten johtaminen on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä johtamisen suuntaviivoista. Johtajat kokivat, että he pääsevät toteuttamaan vahvempaa ihmisten johtamista juuri digitalisaation ja johtamisen virtualisoitumisen kautta automaation vapauttaessa heidän resurssejaan muuhun johtamistyöhön. Samalla kuitenkin esimerkiksi vuorovaikutus, joka on tärkeässä osassa ihmisten johtamista, on sähköistynyt muun muassa Skype-palaverien myötä. Yksi johtamisen suurimmista haasteista nyt ja tulevaisuudessa lieneekin johtamistapojen muutos, jotta suhteita pystytään rakentamaan sekä ylläpitämään yhä virtuaalisemmassa työympäristössä ja yhteiskunnassa. Haastateltavat eivät kuitenkaan juurikaan puhuneet virtuaalisen vuorovaikutuksen puolesta, vaan korostivat kasvokkain käytävää vuorovaikutusta. Onkin hieman paradoksaalista, että digitaalisten viestintävälineiden saadessa jatkuvasti enemmän jalansijaa, kasvokkain käytävä vuorovaikutus nähdään samaan aikaan entistä tärkeämpänä osana ihmisten johtamista.

### 4.3.3 Informaatioähky

Sähköisten viestintätyökalujen käyttö on tehnyt informaatiosta nopeaa ja sen saaminen sekä jakaminen on helpompaa kuin koskaan aiemmin. Tieto liikkuu reaaliajassa maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Informaation helppous ja nopeus on kuitenkin tuonut mukanaan niin kutsutun "tietotulvan". Informaatiota, tietoa ja yhteydenottoja on määrällisesti enemmän, kuin niihin olisi mahdollista edes vastata ja reagoida. Tämä tuo haasteita johtamiselle ja pakottaa johtajat



paitsi johtamaan omaa työtään ja ajankäyttöään entistä tarkemmin, myös miettimään, kuinka alaisille tulisi viestiä, jotta se olisi tehokasta ja kuinka myös heitä voisi auttaa informaatioähkyn keskellä.

... et jos miettii tavallaan sitä informaatiotulvaa, niin se on yks tän johtamisen ongelma. Et tavallaan, sä ongit sen kaiken informaation niistä kaikista digitaalisista lähteistä. Niin se oikeestaan, se vaatii aika tiukkaa oman työn johtamista. (H1)

Informaatioähkyn vuoksi erityisesti esimiesten oman ajankäytön hallinta nousi yhdeksi sähköisen ajan johtamisen tärkeimmistä ominaisuuksista. Nykypäivän johtamistyössä ei riitä, että johtaa muita tehokkaasti, vaan on kyettävä johtamaan entistä enemmän erityisesti itseään ja omaa ajankäyttöään, jotta työtehtävien suorittaminen olisi ylipäättään mahdollista ja että resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin. Työaikaa kuluu suunnattomasti ilman selkeää suunnitelmaa informaatiokanavien hallinnasta ja seuraamisesta. Myös esimiestyön kuormitus kasvaa helposti liian suureksi, jos kanavien seuraaminen ei ole suunnitelmallista ja valikoivaa. Kanavien moninaisuus ja täydet kalenterit koettiin paikoitellen jopa ahdistavaksi ja raskaaksi, sillä jokaista palaveria sekä tiedonlähdettä on mahdollista seurata samanaikaisesti.

... kaksi, kolme kertaa päivässä mä perkaan kaikki sähköpostit ja viestit ja puhelut ja varaan sille semmosen ajan, että se ei mee semmoseksi multitaskaamiseksi. Se on muuten vähän raskasta. (H1)

Joutuu itse valitsemaan, priorisoimaan ja sovittamaan omaa ajankäyttöä. Et siinä on todella ajankäytön hallinta on tullut todella haastavaksi siinä, mitä se on ollut aikaisemmin. (H2)

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kanavia viestintään on määrällisesti liikaa tai niiden käyttötarkoitus on hyvin epäselvää ja liian päällekkäistä. Ajankohtaisin tieto voi olla haasteellista löytää ja kaikkia kanavia ei haastateltavien mukaan ehdi seuraamaan niin paljon kun voisi olla tarpeellista ajankohtaisen ja tärkeän tiedon vastaanottamiseksi. Tämä on aiheuttanut sen, että johtajat joutuvat aktiivisesti ja jatkuvasti priorisoimaan omaa työtään käytettävissä olevan ajan puitteissa. Ajanpuute rajoittaa sähköisten työvälineiden käyttöä, jolloin osa kanavista jää auttamatta seuraamatta.

... se haaste, minkä ainakin itte koen, että informaatiota on paljon ja sitä on niin monessa kanavassa, varsinkin digikanavassa, aivan liian monessa. (H4)

Vähemmän pitää kyllä olla noita kanavia. Nyt vaan aika hankala hahmottaa, että missä se oikea tieto on. Ja viimesin. (H5)

... joutuu priorisoimaan todella paljon ja ei oo mitään mahdollisuuksia olla kaikessa mukana. (H2)

Informaation nopeus ja helppous ei ole vain lisännyt tiedonlähteitä, vaan myös lisännyt muun muassa pidettäviä kokouksia. Useat esimiehet olivat sitä mieltä, että "palaveeraaminen" on tehty digitalisoitumisen avulla niin helpoksi, että ka-

lenterit täyttyvät useista virtuaalisista kokouksista päivittäin. Haastateltavat kokivat, että palaverieita pidetään liian kevyin perustein ja informaatio voitaisiin jakaa myös muilla, jopa tehokkaammilla, keinoilla. Verkkopalaverien yleistymisen myötä palaverikutsuja on monesti useita päällekkäin, jolloin myös näitä joudutaan priorisoimaan. Ongelmia tulee, mikäli johtajalla ei ole tarkkaa tietoa, mitkä palaverit ovat tärkeimpiä ja liiketoiminnan kannalta kriittisimpiä. Tällöin tärkeää tietoa voi mennä helposti ohi, kun palaverihin osallistumista joutuu priorisoimaan eli karsimaan osan palaverien päällekkäisyyksien ja muiden töiden vuoksi. Nähtäväksi jää, kuinka uudet ja entistä kehittyneemmät johtajan tukena toimivat sovellukset auttavat esimiestöiden priorisoinnissa ja oman ajankäytön hallinnassa tulevaisuudessa.

## 4.4 Johtajan roolin muutos

### 4.4.1 Tiimirakenteiden muutokset

Muuttuvassa työympäristössä johtajan rooli ja johtamistyön sisältö kokevat suuria muutoksia organisaatioissa. Esimiehet näkivät selkeästi, että työtehtävien digitalisaatio muuttaa ja on jo muuttanut heidän omia työtehtäviään ja työn fokusta sekä roolia organisaatiossa. Digitalisaation kuitenkin nähtiin olevan myös yksi vastaus muuttuvaan johtajuuteen, jossa pehmeät arvot ovat yhä toivotummassa ja vahvemmassa asemassa. Digitalisaatio nähtiin miltei välttämättömyytenä pehmeiden arvojen vahvistumisessa.

Esimiehen rooli organisaatiossa on muuttunut muun muassa kasvavien tiimikokojen myötä. Digitalisaation vaikutuksesta viestintä, tiedonsaanti sekä raportointi ovat helpottuneet, jolloin esimiehiä on karsittu ja alaisten määrä tiimeissä on kasvanut. Yhtä johtajaa kohti on siis entistä enemmän johdettavia. Haastateltavat näkivät haasteita kasvavassa tiimikoossa, sillä aikaa ei välttämättä jää jokaiselle alaiselle tarpeeksi. Toisaalta johtajan roolin muutos nähdään mahdollisuutena jakaa vastuuta enemmän myös tiimin kesken. Kun tiimi alkaa jakaa vastuuta keskenään, esimiehellä ei tarvitse olla yhtä iso rooli tiimin päivittäisessä toiminnassa.

... nyt näkee selvästi et kun tätä on automatisoitu on digital... on virtuaalimaailmaa, ni mennään yhtä esimiestä kohti, niin tavallaan tiimit on jo nyt kasvanut ja tulee kasvamaan et mennään tosi isoihin porukoihin et jos yks esimies johtaa 40, 50 henkilöä se ei oo sen jälkeen enää sitä et kaikkien kanssa pääsee keskustelemaan säännöllisesti ... ei tarvita sitä johtajaa arjen asioihin vaan työkaveri on siinä, keneltä saa avut ja opit siinä. Se on toki myönteistä, se mahdollistaa sitä isompaa tiimikokoa. (H2)

Johtajan roolin muutos nähtiin virtualisoitumisen kautta muuttuvan myös siksi, että fyysinen läheisyys alaisten kanssa kasvaneiden ja osittain myös hajautettujen tiimien vuoksi on selkeästi vähentynyt. OP Ryhmässä on otettu myös laajasti käyttöön etätyömahdollisuus, jolloin alaisten on omasta tahdostaan mahdollista valita osittain työn suorittamispaikka. Etätyöskentely tarkoittaa luonnollisesti

sitä, että myös johtaminen tapahtuu tässä tapauksessa etänä. Tämä on haastatteluvien mukaan onnistunut vaihtelevalla menestyksellä, eivätkä sitä tukevat prosessit ole vielä aukottomia tai välttämättä riittäviä. Etäjohtamisessa muun muassa työn seurannan työkalut eivät ole vielä niin kehittyneellä tasolla kuin ne johtajien mukaan voisivat olla. Etäjohtamisen nähdään kuitenkin myös mahdollistavan paljon erityisesti työntekijän näkökulmasta.

Sillä tavalla, että ei oo sillä tavalla perinteisesti enää että se johtaja on välttämättä tai esimies on läsnä siinä niinku fyysisesti läheisyydessä, että tehdään niin monelta tuota paikkakunnaltakin sitä ja eri toimipisteestä ja sillä tavalla myös sitten nimenomaan etänä johtaminen on niinkun olennaisessa roolissa. (H7)

Siinä on hyväkin asioita, tai aika paljonkin hyviä asioita, että monet asiat on mahdollista tehdä paljon suoraviivaisemmin ja nimenomaan sitten tää etäjohtaminen. (H2)

Etäjohtamisen haasteena työn seurannan ohella nähtiin selkeästi viestintä. Vaikka teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet entistä enemmän esimerkiksi sähköisiä viestintäkanavia, viestinnän vaikuttavuus nähtiin edelleen liian tehottomana. Johtajilla on vaikeuksia varmistua siitä, että viesti on varmasti paitsi tavoittanut alaisen ja että se on myös sisäistetty. Monien päällekkäisten viestintäkanavien vuoksi osa välitetystä tiedosta saattaa mennä työntekijöiltä ohi. Lisäksi esimiehen on vaikeaa varmistua siitä, että työntekijä on ottanut viestin tosissaan, ja reagoinut siihen toivotulla tavalla (esimerkiksi toimintatapojen muutos). Viestinnän vaikuttavuuden seurannan haastavuuteen vaikuttaa luonnollisesti myös etäjohtamisen mahdollistamat pitkät välimatkat.

... etäjohtamisen taito sillä tavalla ja niinkun eri vaikuttamismenetelmät, kun meilläkin on yheksän konttoria missä nyt on töissä ja tuota mun pitäs pystyy vaikuttamaan henkilöihin kaikilla yhdeksällä konttorilla. Niin niitten taitojen merkitys on itse asiassa aika tärkeä asia miettiä, et millä mä saan oikeesti niin perille menemään koko pankin tasolla. (H13)

Samalla konttorilla ollessa viestinnän sähköistymisestä huolimatta asioita voidaan painottaa tai niiden vastaanottaminen varmistaa kasvokkain. Etäjohtamisessa tätä mahdollisuutta ei ole ja sen vuoksi OP Ryhmän täytyy vielä kehittää prosesseja ja työkaluja, jotta viestinnän vaikuttavuus pystytään varmistamaan myös etäjohtamisen osalta. Jatkuvan muutoksen aikana jokaisen tärkeän viestin tulee tavoittaa kaikki vastaanottajat ja saada aikaiseksi toivotut toimenpiteet. Viestien mennessä ohi organisaation on haasteellista edetä toivottuun suuntaan.

Tiimirakenteiden muutokset, etäjohtaminen ja viestinnän sähköistyminen ovat suuria muutoksia paitsi henkilöstölle, myös johtajalle. Kaikki haastateltavat kertoivat kohtaamistaan päivittäisistä haasteista. Kun esimerkiksi etäjohtamisen myötä alaisia näkee yhä harvemmin, johtajilla on usein pieni huoli paitsi asioiden etenemisestä, myös alaisten henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Johtajat kertoivatkin pyrkivänsä pitämään yhteyttä alaisiinsa esimerkiksi puhelimitse ja keskustelemaan myös epävirallisemmin ja vapaammin, jotta mahdolliset epäkohdat ja ongelmat tulisivat esille. Yksi johtamisen kulmakivistä on henkilöstön toimintakyvyn tukeminen ja tuen tarjoaminen mahdollisissa ongelmatilanteissa (Markkula 2011, 51). Digitalisaation tuoma välimatka organisaation jäsenten, mukaan

lukien esimiehen ja alaisen välillä haastaa ongelmallisten asioiden havaitsemista entisestään.

#### 4.4.2 Jatkuvan muutoksen johtaminen

Kysyttäessä haastateltavien kokemuksista johtamisesta tänä päivänä, muutoksen johtaminen nousi vahvasti esiin, usein ensimmäisenä. Haastateltavat kokivat, että muutokset ja niiden johtaminen ovat lisääntyneet viime vuosina ja niiden ennustettiin lisääntyvän edelleen tulevaisuudessa. Muutos koettiin eräänlaisena normaalitilana organisaatiossa. Johtaminen nähtiin siis vahvasti jatkuvan muutoksen johtamisena.

No kyllä se on muutoksen johtamista, se on ollut pitkään sitä, et kyllä se on se ykkönen. (H2)

Digitalisaatio muuttaa pankkien toimintaympäristöä jatkuvasti (Ilmarinen ja Koskela 2015, 229). Nämä jo toimialalta tulevat muutospaineet vaikuttavat luonnollisesti myös organisaatioiden ja ihmisten johtamiseen, kun esimiehet joutuvat jatkuvasti ajamaan uusia muutoksia organisaatioissa eteenpäin ja vastaamaan samalla yhä kiristyvämpään kilpailuun sekä alan sääntelyyn. Muutosta tapahtuu-kin toimialan lisäksi niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasolla jatkuvasti ja yksi esimiesten pääasiallisista tehtävistä on ajaa tätä jatkuvaa muutosta eteenpäin rakentamalla samalla muutosmyönteistä organisaatiokulttuuria. Jatkuvaan muutokseen suhtauduttiin johtajien keskuudessa yleisesti myönteisesti. Muutoksen koettiin olevan toivottua, mutta myös haasteellista johtamisen kannalta, sillä uusien teknologioiden ja toimintatapojen käyttöönotto vie työtunteja ja saattaa siirtää työntekijöiden fokuksen väliaikaisesti pois varsinaisista työtehtävistä. Kun muutos on jatkuvaa uuden opettelua, katkoksia työn suorittamiseen esiintyy aika ajoin.

Jatkuva muutos ajaa organisaatiot kehittämään uusia tapoja organisoida ja johtaa toimintaa. Tämä haastaa luonnollisesti myös henkilöstön; kuinka työskennellä tehokkaasti yhä dynamisemmässä työympäristössä? Yksi vastaus muun muassa jatkuvan muutoksen asettamiin työelämän vaatimuksiin on itseohjautuminen, jolloin valtaa siirretään esimiehiltä työntekijöille ja tiimeille (Martela & Jarenko 2017). Tällöin muun muassa muutokseen pystytään reagoimaan nopeammin, kun päätösvalta on heillä, joita kyseinen ongelma tai haaste koskee.

Itseohjautuvuus oli vahvasti läsnä myös tutkimusaineistossamme. Jokaisessa haastattelussa nousi kiistattomasti esille henkilöstön itseohjautuvuus nyt ja tulevaisuudessa. Ylemmät toimihenkilöt kokivat organisaatioista, yksiköistä, tiimeistä ja henkilöistä tulevan yhä enenevässä määrin itseohjautuvia tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa käytännössä vastuun jakautumista suuremmalle määrälle ihmisiä ja päätöksenteon delegaatiota esimieheltä alaisille. Vastuun ottaminen ja kantaminen sekä jatkuva oman työn seuraaminen ja kehitys ovat tyypillisiä esimerkkejä itseohjautuvuudesta. Toimialan kova kilpailu ja nopeat muutokset ovat aiheuttaneet tarpeen nopeammalle päätöksenteolle ja henkilöstön aktiivisuu-

delle muun muassa tiedonhaussa ja uusien toimintatapojen omaksunnassa. Esimiehillä ei ole enää aikaa tiedottaa jokaista erikseen ja henkilökohtaisesti muutoksista sekä opastaa ja valvoa näiden muutosten toimeenpanoa, joten itseohjautuvuus on toimivan organisaation kannalta tärkeää. Haasteet syntyvät siitä, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät välttämättä ole valmiita tällaiseen itseohjautuvuuteen.

Meidän vanhempi kaarti, tämä minun ikäpolvi, on sellaista, että meitä on johdettu. ... Pitää olla semmoinen porukka täällä ketkä ohjautuu itse, ne johtaa itse itseään. (H2)

... on puhuttu ryhmässä sitten tästä ketterästä toiminnasta ja tiimin itseohjautuvuudesta. Ja on todettu, että ei sitä niinku esimiestä tarvi kohta lainkaan, että vois tämän esimesrobotin kehittää, joka antaa vastauksia sitten tarpeen mukaan. Mut että siinä mielessä se on hyvä ajatus, että meilläkin tiimissä on todella paljon hyvää osaamista ja kokemusta, et he vois itse niinku tukemalla toisiaan johtaa sitä tiimiä yhdessä. (H3)

Itseohjautuvuuden lisäksi aineistosta nousi esiin vahvana tulevaisuuden suuntana valmentava johtaminen. Johtaminen nähtiin yhä enemmän henkilöstön yksilöllisiin tarpeisiin ja tunteisiin pohjautuvana "koutsamisena" kontrolloimisen sijaan. Kuten esimerkiksi urheiluvalmentajat, esimies toimii alaisilleen pääasiassa työn mahdollistajana ja varmistaa riittävät ja toimivat puitteet työn tekemiselle. Valmentamisella työntekijöitä kehitetään tiimi- ja yksilötasolla, jotta he olisivat kykeneväisiä suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 23). Johdettavat nähdään yksilöinä, eikä yhtenä massana ja käskyttämisen sijaan suurimmassa roolissa ovat inhimillisuus ja tunteet. Kuten muussakin valmennuksessa, valmentava johtaja auttaa ja motivoi alaistaan saavuttamaan parhaita mahdollisia tuloksia.

Niin, no kyllä ne varmasti on enemmän pehmeitä taitoja kun kovia taitoja, et niinkun ihmisten inspiroimista ja kehittämistä ja haastamista sen sijasta, et me niinku annetaan nimenomasia...okei toki ohjeistaminen on tosi tärkeätä aina, mut en se on enemmän sen luonteista, jossa me valmennetaan, kun et mikromanageerataan. (H7)

... mut johtaminenhan on nykypäivänä niin ku on tavallaan sitä menestymisen mahdollistamista ja tietyl tavalla sä et niin ku kontrolloi. (H8)

No kyllä sitä, sitä esimiehen rooli pitää, on sellanen esteiden poistaminen. Et sitä kompleksisuutta, oli sitten iso tai pieni yritys, niin vastaan niin kun taistelu ja sellanen työntekijöiden voimaannuttaminen, niin että pystyt pisteestä x pisteeseen y tota tekemään tehokkaasti töitä ja siellä ei oo sellasia epäjatkuvuuskohtia. (H9)

... ei tekoäly pysty valmentamaan tunteella, ainakaan toistaiseksi. (H2)

Johtamisen suuntaa kohti valmentamista sekä työntekijöiden itseohjautumista pyritään tukemaan ja edistämään OP Ryhmässä käytännön tasolla. Uudet johtamisen ja työnteot tavat on huomioitu OP Ryhmän ryhmätasolla ja ryhmä on ottamassa käyttöön toimintatavan, joka on nimetty OP Ketteräksi. OP Ketterä vastaa nykypäivän kompleksisessa ympäristössä toimivan organisaation haasteisiin; ketterän työtavan keskiössä on organisaation madaltaminen ja sitä kautta

päätöksenteon nopeutuminen sekä työntekijöiden suurempi vastuu omasta työstään sekä suurempi sananvalta päätöksenteossa. OP Ketterä ei ole vielä käytössä kaikissa OP Ryhmän organisaatioissa, vaan sen avulla jalkautetaan uusia toimintamalleja käytäntöön askel kerrallaan, aloittaen henkilöasiakkaiden pankkipalveluista ja kehittämisestä (Puustinen 2019). Kyseinen uudistamishanke on yksi OP Ryhmän laajimmista hankkeista ja sen tavoitteena on ensinnäkin luoda organisaatiokulttuuri, jossa työ koetaan merkitykselliseksi ja sen lisäksi yhä parempi tehokkuus sekä asiakaskokemus (OP 2019c). Tässä mallissa johtajan rooli on muun muassa madaltuvien organisaatorakenteiden vuoksi muuttumassa; johtajilta edellytetään entistä nopeampaa päätöksentekoa ja valmentavaa otetta esimies-alaistyyhön.

... mitä meillä tästä OP Ketterästä on puhuttu, että tiimin sisältä vois nostaa niitä henkilöitä jotka on tämmösiä itsestään selviä valmentajatyyppejä. (H3)

No siis meillähän nyt tää organisaatio muuttuu ihan hirveesti, kun me ollaan otettu käyttöön tää ketterä tapa toimia, jota pilotoidaan nyt tuolla pankkiliiketoiminnan puolella ... mä en oo vielä oikeen pystynyt sisäistämään sitä, että mikä sen ketterän se niinku ihan tärkein ydin on. Et mä ymmärrän sen, että pyritään hakemaan matallampaa organisaatiota, että me saatais nopeammin asiat läpi, kun jotain on päätetty, mutta tuota, mut et miten se tulee toteutumaan, niin se on mulle kyllä vielä vähän hakusessa. Mut se mullistaa ihan hirveesti tätä tapaa toimia, kun osa siitä ajatuksesta on myös se, että asiantuntijat saa enemmän vastuuta ja päätöksentekomahdollisuuksia. (H12)

OP Ketterässä nähtiin johtajien keskuudessa myös haasteita. Ongelmana matallissa organisaatioissa nähtiin päätöksenteon hajauttamisesta aiheutuva päätösten "vatvominen". Jos yksi ihminen ei ole lopulta vastaamassa päätöksistä, voi se nopeuttamisen sijaan hidastaa päätöksentekoa. Päätös saattaa pyöriä tiimiläisten keskuudessa, eikä selkeää lopputulemaa saada, ellei yksi ihminen ole lopulta vastuussa päätöksenteon aikataulusta ja suorittamisesta. Madaltunut organisaatio tuo tasapuolisuutta ja nostaa kaikkien äänen yhtä lailla esiin, mutta toiminnan tehostamisen kannalta ajateltuna asiasta oltiin hieman epäileväisiä. Uudet organisaatorakenteet vaativatkin esimiehen lisäksi kaikilta organisaation jäseniltä uusia työelämätaitoja ja näin myös tiimien sisäiset roolit ovat muutoksessa.

#### 4.4.3 Ihmisten johtaminen

Puhuttaessa johtajuudesta selkeitä aihealueita olivat niin kutsutun pehmeän johtamistavan tärkeys ja inhimillisyyden jatkuva lisääntyminen ihmisten johtamisessa. Myös Markkula (2011, 51) on todennut väitöskirjassaan, että ihmisten johtamisen merkitys on korostumassa muun muassa sen työelämän laatua parantavien vaikutusten sekä eettisesti kestäväällä tavalla toiminnan tehostamisen vuoksi. Inhimillisuus korostui jokaisessa haastattelussamme ja se nimettiin useasti esimiehen tärkeimmäksi ja tulevaisuudessa pääasialliseksi vaadittavaksi ominaisuudeksi. Esimiehet kokivatkin digitalisaation tuovan erityisesti tärkeäksi koetulle ihmisläheiselle johtamiselle enemmän aikaa, sillä johtajien aikaa vapautuu rutiinitehtävistä automaation ottaessa tietyt työtehtävät hoitaakseen. Inhimillisyyden yhtenä kiinteänä osa-alueena nähtiin myös fyysinen läsnäolo, vaikka

johtaja voi tänä päivänä ilmaista läsnäolonsa myös digitaalisten työvälineiden kautta.

Vaikka rutiininomaisista ja manuaalisista työtehtävistä oltiin hyvin valmiita ja halukkaita luopumaan, ihmisten välisen vuorovaikutuksen korvaamista ei nähty tapahtuvaksi ensisijaisesti inhimillisyyden puutteen vuoksi. Inhimillisyyden sijaan erityisesti korostui haastatteluissa. Digitalisaation nähtiin ensisijaisesti lisäävän inhimillistä vuorovaikutusta ja sosiaalisten suhteiden ylläpitoa esimiehen ja johdettavan välillä kun työtehtävien painotus muuttuu digitalisaation lisääntyessä.

... että me saadaan automatisoitua vähän näitä tylsiä, arkisia manuaalitehtäviä, ja sitä enemmän sitä käytettävissä olevaa aikaa, aikaresursseja pystyt käyttämään tähän inhimilliseen puoleen. (H1)

... jonkun tekoälyn pystyis ohjelmoimaan, parametrit sä teet nämä tosta pois. Sen jälkeen mulla vapautuu kolmasosa panoksista tärkeimpiin asioihin. Olla ihmisten kanssa. (H2)

Ihmisten välinen vuorovaikutus koettiin todella tärkeäksi ja johtajan rooli nähtiin haastateltavien mukaan nykyään vahvasti ”hengenkohottajana” ja ”sparraajana”, ikään kuin urheilujoukkueen valmentajana. Tehtävien automatisoinnin nähtiin lisäävän kasvokkain käytävää vuorovaikutusta entisestään, vaikka digitalisaatio on mahdollistanut erilaiset sähköiset viestintävälineet, sillä valmennuksen ja sparrauksen kiinteänä osana koettiin myös fyysinen läsnäolo. Digitalisaation koettiin sopivan hyvin nykypäivän ihmisläheisten johtamistyylien tueksi, kuten monen mainitsemaan valmentamiseen.

Ei ei se poista sitä niin kun johtajuuden ja ja sitä esimies-alainen niin kun sparrausta, asetelmaa. Se tuo siihen jotain uutta. (H9)

Haastateltavat kokivat, että johtajuutta ei pystytä koskaan täysin virtualisoimaan juuri sen inhimillisten puolien vuoksi. Kukaan haastateltavista ei uskonut, että robotti tai muu sähköinen ratkaisu olisi kykeneväinen korvaamaan kanssakäymistä ihmisen kanssa nyt tai tulevaisuudessa. Johtajan tehtäviin kuuluu rutiininomaisten tehtävien lisäksi tiiviisti ihmisten johtaminen, johon kuuluu muun muassa tunteiden ilmaisu sekä niiden lukeminen (mm. Humala 2007; Ilmarinen & Koskela 2015; Avolio & Kahai 2003; Zigurs 2003). Tärkeänä osana johtamista on hyvän fiiliksen nostatus sekä alaisten motivointi ja ohjaaminen oikeaan suuntaan, läsnäollen (esim. Martela & Jarenko 2017). Automaattisten ratkaisujen koettiin olevan mahdollisesti kykeneväisiä lukemaan erilaisia tunnetiloja esimerkiksi ilmeistä ja muista selkeistä merkeistä, mutta vielä valtaosa tunteiden lukutaidosta on esimiesten mukaan vain ihmisen hallussa. Esille nostettiin myös, että vaikka robotti osaisi lukea vastapuolen tunteen oikein, ei sen koettu pystyvän vastaamaan ja reagoimaan näihin tunteisiin laisinkaan tai tarpeeksi inhimillisesti.

Eryteisesti ihmisten motivointi nostettiin esiin inhimillisyydestä puhuttaessa. Esimiehet kokivat, että johdettavien motivointi tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa ihmisen, sillä kone tai robotti ei pysty saamaan aikaiseksi tunteita, joita

motivaation syntymiseen työympäristössä vaaditaan. Tunteiden lukeminen ja niihin reagointi olivat iso osa-alue, johon esimiehet eivät nähneet ainakaan lähitulevaisuudessa tapahtuvan sähköistymistä. Haastateltavat kokivat jopa huolekseen johtamisen liiallisen virtualisoitumisen ja sen aiheuttamat lieveilmiöt.

Kyllä se inhimillinen ote tähän ja henkilökohtainen vuorovaikutus ja muu, se on pidettävä jollain konstilla koko ajan kunnossa. Kaikki ei mene teknisillä välineillä eteenpäin. ... Ihan oikeesti tää on kyllä on psykologiaa tämä johtaminen ja oikeesti ja saadaan sitä fiilistä ja tätä puolta vietyä eteenpäin. Ei... Aletaan olemaan aika lailla siellä niin kuin minun mielestä siellä rajoilla, ettei vaan mennä liian pitkälle tässä. (H2)

Et totta kai ihmisten, ihmisten niin kun kasvoja kuvaamalla ja ilmeitä analysoimalla pystyy niin kun erilaisia tunnetiloja tota arvaamaan, mutta, mut laajassa mittakaavassa niin kun se, mitä ihminen sanoo ja minkälainen hänen kehonkielensä on ja ja miten hän tekee töitä, niin siinä on kyllä paljon sellasta, että, et edelleenkin ja enenevissä määrin päinvastoin, niin tarvitaan tarvitaan sellasta johtajuutta ja hyvää lähesiemiästyötä. (H9)

Työelämässä on jo vuosien ajan siirrytty entistä digitaalisimpiin työympäristöihin ja suuri osa kommunikaatiosta ja tiedottamisesta kulkeutuu pääasiassa sähköisesti. Nyt olemme tulleet organisaation digitalisessa kehityskaaressa kuitenkin vaiheeseen, jossa inhimillisyys ja ruudun takana oleva ihminen ovat alkaneet merkitä yhä enemmän. Digitalisaatio on poistanut monia kohtaamisia ja korvannut ne osittain tai kokonaisuudessaan digitaalisilla välineillä. Nyt näitä vähiin jääneitä kasvokkaisia kohtaamisia on alettu kaivata ja niille halutaan varata enemmän aikaa. Johtajan ja alaisten välisestä viestinnästä digitaalisella aikakaudella on käyty paljon keskustelua. Muun muassa Avolio ja Kahai (2003) ovat kirjoittaneet johtamisen ja johdettavan uudentlaisesta suhteesta digitaalisella aikakaudella ja sen tarjoamissa ympäristöissä. Humala (2007, 14) on esittänyt, että uudet ympäristöt vaativat uusia toimintamalleja ja ajatuksia. Haastatteluaineistomme perusteella esimiesten tavoitteena tai ainakin toiveena on kuitenkin vuorovaikutuksen ja kommunikaation osalta palata muutama askel taaksepäin tässä digitaalisessa kehityksessä. Jopa hieman ironisesti kasvokkain käytävän vuorovaikutuksen tärkeys on havaittu ja ymmärretty vasta, kun suurin osa kohtaamisista on korvattu sähköisesti tapahtuvaksi. Kaiken toiminnan virtualisoituessa kasvokkain käytävää kanssakäymistä siis arvostettiin haastateltavien keskuudessa suuresti.

Haastatteluissa painottui ihmisten johtaminen pehmein keinoin ja alaisten kohtelemine yksilöinä. Jokainen ihminen on hyvin erilainen niin luonteeltaan kuin esimerkiksi työtehtävään liittyvän osaamisen kautta arvioiden. Vain yksi haastateltavista kertoi suoraan omien alaistensa eroista ja erilaisen johtamisen tarpeesta jokaisen alaisen sekä tiettyjen "alaisryhmien" kohdalla. Muissa haastatteluissa tämä seikka kuitenkin on havaittavissa, vaikka siitä ei yhtä suoraan puhuttukaan. Esimiehillä on tiimeissä monen ikäisiä ja eri taustoista tulevia ihmisiä ja osaamisen puolesta eritasoisia johdettavia, joilla on jokaisella omat tarpeensa alaisena. Työelämä on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosien sekä vuosikymmenien aikana ja uudet sukupolvet uusine työtapoineen ovat astuneet työelämäään. Johtamisen tarpeesta eri alaisytyypeille esiintyi hieman ristiriitaisia



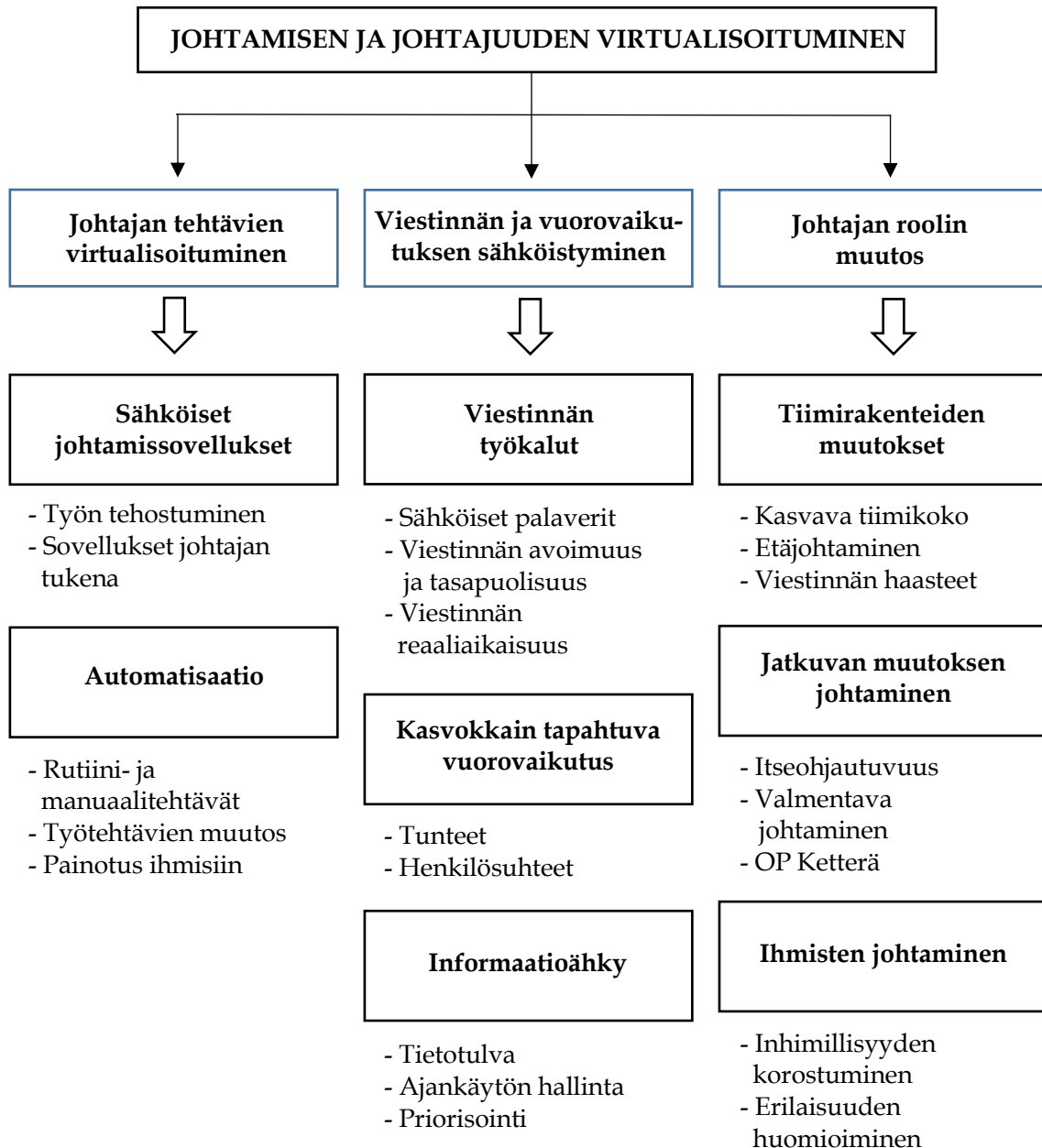
kommentteja. Esimerkiksi haastateltava H2 puhui haastattelussaan nuorten vahvasta itseohjautuvuudesta ja mahdollisesti pienemmästä johtamisen tarpeesta, kun taas haastateltava H6 jaotteli johtamisen tarvetta osaamisen kautta, jolloin yleistäen nuoret aloittelijat tarvitsevat enemmän johtamista ja ohjaamista kuin vanhemmat, kauemmin organisaatiossa viihtyneet alaiset. Jokaisessa tiimissä tilanne on erilainen ja tehokkaan johtamisen kannalta tärkeää kartoittaa.

Selkeää kuitenkin on, että yksilöiden erilaisuuden on huomattu olevan suuressa roolissa erityisesti nykypäivänä, jolloin organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja ihmiset kohtaavat uusia haasteita sekä työnteon tapoja. Tekninen osaaminen, työtehtävään liittyvä osaaminen ja ikä (viitaten työnteon tapojen muutokseen ja erilaisiin tottumuksiin) nousivat keskeisimpinä yksilöiden johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Apua ja ohjaamista tarvitaan eri osa-alueilla, jolloin yhden muotin mukaan opastaminen palvelee vain osaa henkilöstöstä. Johtamisen digitalisaation koettiin tuovan parempia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ja räätälöityyn johtamiseen sekä yksilöiden huomioimiseen esimiestyössä, kun manuaalitoihin kuluu aiempaa vähemmän aikaa.

Huolta ja epävarmuutta koettiin tiimikokojen kasvamisen vuoksi, sillä digitalisaation tuoma mahdollisuus räätälöityyn johtamiseen ja yksilölliseen valmentamiseen järkkyy, jos yhtä esimiestä kohden on erittäin suuri määrä johdettavia. Esimiestehtävien virtualisoiminen vapauttaa aikaa rutiinitehtäviltä muille tehtäville, mutta tämä nähdään usein mahdollisuutena lisätä tiimikokoja ja johdettavien määrää yhtä esimiestä kohden. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että johtamisen ihmis- ja yksilökeskeisyys vahvistuvat digitalisaation myötä, mutta nähtäväksi jää, annetaanko organisaatioissa merkitystä ja arvoa räätälöidylle ja yksilölliselle johtamiselle.

## 4.5 Tulosten yhteenveto

Digitalisaation ilmeneminen organisaatiossa on hyvin monisyistä ja on kytköksissä kaikkeen organisaation toimintaan jokaisella organisaatiotasolla, siten myös johtamisen kaikkiin osa-alueisiin. Myös tutkimuksemme tulokset ovat luonnollisesti monisyiset ilmiön vaikuttaessa kaikkeen organisaation toimintaan. Olemme koonneet tutkimuksemme pää- ja alateemat sekä niiden alla käsitellyt aiheet kuvioon 5.



KUVIO 5 Tulosten yhteenveto

Johtamisen ja johtajuuden virtualisointuminen jakautui aineistossa kolmeen selkeään teemaan; johtajan tehtävien virtualisointuminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen ja johtajan roolin muutos. Nämä kolme teemaa kattavat ilmiön esiintymisen nimenomaan johtamisen näkökulmasta ja ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa.

Tulosten mukaan johtajan tehtävien virtualisointuminen on helpottanut ja selkeyttänyt esimiesten arkea, vaikka useita tehtäviä olisi vielä virtualisointivissa. Monet rutiinitehtävät on saatu karsittua arjesta automaation avulla ja tämä ajan vapautuminen nähdään esimiesten keskuudessa hyvin positiivisena. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut niin nopeaa, kuin olisi toivottavaa ja moniin eri tehtäviin

odotetaan digitaalista vaihtoehtoa. Automaatio ja digitaalisavusteiden johtaminen on kuitenkin jo muuttanut johtamisen painotusta ja vapauttanut aikaa esimiesten tärkeiksi kokemuksiin tehtäviin, tässä tapauksessa ihmisten kohtaamiseen ja inhimillisyyteen. Inhimillisyyden ei nähty virtualisoituvan, vain esimiesten rutiini- ja manuaalitehtävät oltiin valmiita antamaan automaation hoidettavaksi.

Viestintä ja vuorovaikutus on virtualisoitunut laajalti ja suurin osa kanssakäymisestä tapahtuu erilaisten sähköisten keinojen välityksellä. Vuorovaikutuksen sähköistyminen on kuitenkin tuonut mukanaan uusia haasteita, kuten tietotulvan ja tunteiden viestinnän hankaluudet. Toisaalta sähköinen viestintä tuo organisaatioon mahdollisuuden viestiä tasapuolisesti sekä reaaliaikaisesti, mikä helpottaa ja tehostaa organisaation arkea.

Tulosten mukaan johtajan rooli muuttunut jo tapahtuneen digitalisaation myötä ja sen arvioidaan muuttuvan edelleen tulevaisuudessakin. Johtaminen on muun muassa muuttuvan toimintaympäristön vuoksi yhä useammin jatkuvaa muutoksen johtamista. Nopeissa muutoksissa organisaatioilta edellytetään keinoja ja kykyä reagoida muutoksiin nopeasti ja ketterästi, mikä on lisännyt itseohjautuvuuden tarvetta myös kohdeorganisaatioissamme. Ratkaisuna näihin haasteisiin OP Ryhmä on muun muassa lanseerannut OP Ketterän, jonka on tarkoitus lisätä työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuutta sekä nopeuttaa päätöksentekoa. Johtajan rooli on muuttunut yhä enemmän tiimin valmentajaksi, jolloin johtajan tehtävänä on rohkaista ja kannustaa alaisia sekä varmistaa heidän tuloksellisuutensa. Johtaja mielletään yhä useammin mahdollistajaksi määräämisen sijaan. Tavoitteena onkin oivalluttaa alaisia ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään ja lisäämään sen merkityksellisyyttä.

Johtamisen ja johtajuuden virtualisoitumista voidaan tarkastella osa-alueittain myös sen mukaan, miten laajalti kyseinen osa-alue on virtualisoitunut ja miten realistisena sen virtualisoituminen nähdään tulevaisuudessa. Näin tarkasteltuna voimme vastata kysymykseen johtamisen virtualisoitumisen rajoista ja siihen vaikuttavista seikoista. Seuraavissa kappaleissa olemme koonneet johtamisen ja johtajuuden osa-alueita aloittaen laajimmin virtualisoituneista osa-alueista siirtyen kohti haastavia ja mahdottomiksi koettuja osa-alueita.

Tarkasteltaessa virtualisoitumisen astetta kohdeorganisaatioissa voidaan todeta, että pisimmälle virtualisoitunut osa-alue on viestintävälineet, eli kanavat, joiden kautta henkilöt kommunikoivat ja viestivät keskenään. Viestintävälineistä ei koettu puuttuvan mitään, sillä ne kattavat laajalti kaikki tiedonjakamisen ja viestinnän tarpeet tiedostojen jakamisesta videokokouksiin asti. Kanaviin oltiin hyvin tyytyväisiä nykyisellään, pois lukien kanavien suuren määrän. Viestintävälineiden sähköisyys on ollut organisaatioissa läsnä jo pidemmän aikaa, jolloin se on muodostunut itsestäänselvyydeksi ja tärkeimmäksi keinoksi arkipäivän viestinnässä.

Rutiini- sekä manuaalitehtäviä on saatu jo automatisoitua, mutta niitä olisi mahdollista automatisoida paljon laajemmin. Monet tehtävät ovat täysin automatisoitavissa, mutta monista eri syistä ovat vielä manuaalisesti johtajien tehtävissä. Näin ollen tätä johtamisen osa-aluetta olisi mahdollista virtualisoida vielä

enemmän ja johtajat itse toivoivat virtualisoitumisen kehittyvän pidemmälle tämän teeman osalta.

Tulosten mukaan vuorovaikutuksen virtualisoiminen koettiin haastavaksi. Periaatteessa vuorovaikutus on jo sähköistynyt vuorovaikutusvälineiden virtualisoitumisen vuoksi. Johtajat kokivat kuitenkin, että myös perinteistä vuorovaikutusta tarvitaan, jolloin he eivät halunneet, että virtuaalisuus kehittyisi tämän teeman osalta enempää. Päin vastoin he kaipasivat jopa enemmän myös kahden ihmisen välistä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Periaatteessa vuorovaikutuksen virtualisoituminen koettiin mahdolliseksi, sillä johtajat uskoivat muun muassa robotiikan kehittyvän sille tasolle, että esimerkiksi robotti voisi tarvittaessa ohjeistaa alaista jonkun ongelman ratkaisemisessa. Vuorovaikutuksen laadun koettiin kuitenkin kärsivän, mikäli se virtualisoituu, eikä perinteisestä vuorovaikutuksesta oltu valmiita luopumaan erityisesti ihmistenvälisen vuorovaikutuksen osalta. Vuorovaikutuksen virtualisoitumisen haittapuolina nähtiin muun muassa henkilösuhteiden kärsiminen sekä tunteiden välityksen ja lukemisen haasteellisuus.

Johtajien kokemusten mukaan inhimillisuus on tärkeä osa johtamista sekä johtajuutta ja sen koettiin tuovan niin paljon lisäarvoa organisaation toimintaan, ettei sitä pystytä virtualisoimaan nyt eikä tulevaisuudessa. Näin ollen inhimillisuus ja tunteet näyttävät olevan osa-alueita, jotka vetävät rajan johtamisen virtualisoitumiselle ja siten estävät johtamisen täyden virtualisoitumisen. Inhimillisuus ja tunteet liittyvät vahvasti myös henkilösuhteisiin ja niiden luomiseen. Henkilösuhteet niin alaisiin kuin kollegoihin koettiin johtajien keskuudessa erittäin tärkeiksi. Nämä ovat osa-alueita, jotka ovat koko organisaation toiminnan kannalta kriittisiä. Asiakkaat haluavat yhä henkilökohtaisempaa palvelua ja heille räätälöityjä palveluja. Myös henkilösuhteet alaisiin ja heidän sitoutumisensa organisaatioon on äärimmäisen tärkeää. Henkilösuhteiden luomiseen ja ylläpitoon tarvitaan ihmisten kompleksista tunneälyä (ks. esim. Goleman & Kanakpanpää 2012), jota ainakaan toistaiseksi koneet eivät pysty toteuttamaan. Tutkimuksemme tuloksena voidaan todeta, että emme ole matkalla kohti täysin virtualisoitunutta johtajuutta, vaikka sen eri osa-alueita on jo virtualisoitunut ja tulee todennäköisesti virtualisoitumaan tulevaisuudessa yhä enemmän.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut johtamistyöhön sekä kuinka johtaja ja johtajuus tulevat virtualisoitumaan lähitulevaisuudessa. Lisäksi olemme pyrkineet alatutkimuskysymysten avulla selvittämään, miten kohdeorganisaation johtajat ovat kokeneet tähänastisen digitalisoinnin johtamistyössään ja millaisia johtamissovelluksia ja työkaluja heillä on jo käytössä sekä missä määrin johtajuus on jo virtualisoitunut heidän mielestään. Olimme kiinnostuneita myös johtajien kokemuksista johtamisen virtualisoinnin mahdollisista rajoista sekä sen tuottamasta lisäarvosta ja toisaalta ongelmista.

Aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin hyvin, joten alussa asetetut tutkimusongelmat saatiin ratkaistua. Digitalisaation vaikutuksesta johtamistyöhön löysimme aineiston pohjalta kolme selkeää pääteemaa, jotka ovat johtajan työtehtävien virtualisoituminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistyminen sekä johtajan roolin muutos. Nämä kaikki linkittyivät vahvasti johtamisen digitalisaatioon sekä johtamisen virtualisoitumiseen. Aineistosta esiin nousseiden pääteemojen sisältä oli löydettävissä selkeitä alateemoja, jotka linkittyivät pääteeman kautta johtamisen virtualisoitumiseen. Jokaisen pääteeman taustalla vaikutti vahvasti kohdeorganisaation toimiala ja sen erityispiirteet, joten olemme nostaneet sen esiin myös tutkimusten tulosten esittelyssä. Finanssiala on yksi digitalisaation edelläkävijöistä ja siihen eniten investoivista toimialoista, joten se oli otollinen valinta tutkimukseemme.

Tutkimuksen haasteena oli digitalisaation jatkuva eksponentiaalinen kasvu sekä tutkittavan ilmiön laajuus. Kirjallisuus muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, kun digitalisaatio ja tekoäly tulevat yhä lähemmäksi jokapäiväistä elämäämme. Digitalisaation tämänhetkisistä vaikutuksista organisaatioissa löytyi hyvin kirjallisuutta, sillä kehitystä on tapahtunut jo useiden vuosien ajan. Myös kohdeorganisaatiossa oli huomioitu digitalisaation vaikutus johtamiseen ja digitaaliset ratkaisut olivat tuttuja haastattelemillemme esimiehille. Haastavampaa oli pohtia, kuinka digitalisaatio ja toisaalta myös tekoäly sekä sen eri sovellukset tulevat yhä kehittymään ja vaikuttamaan myös johtamistyöhön yhä enemmän tulevaisuudessa.

Tutkittavan ilmiön haasteellisuuden lisäksi on tärkeää tunnistaa itse tutkimusprosessin asettamat rajoitukset tutkimukselle. Tutkimuksen edetessä tehdään useita valintoja, jotka määrittävät tutkimuksen suuntaa. Merkittävimmät näistä lienevät kohdeorganisaation sekä tutkimusmenetelmän valinta. Tutkimuksemme kohdeorganisaatio, OP Ryhmä, oli perusteltu valinta tutkimukseen, sillä finanssialan organisaationa se on pitkällä digitaalisuuden hyödyntämisessä ja haastateltavilla voitiin olettaa olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Näin ollen aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin. On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimuksemme tulokset eivät ole sovellettavissa yleisesti kaikkia organisaatioita koskevaksi tiedoksi vaan ne on sidottu kohdeorganisaatioon. Tätä yhden organisaation asettamaa luotettavuushaastetta olemme pyrkineet minimoimaan haastatteleamalla johtajia eri kaupungeista ja eri tiimeistä sekä eri vastuualueilta. On kuitenkin tosiasia, että tutkimuksellisesta näkökulmasta aineisto koostuu keskenään melko homogeenisestä joukosta ihmisiä, joka tulee huomioida tuloksia analysoitaessa.

Menetelmäksi valittu laadullinen teemahaastattelu sekä aineiston analyysissä toteutettu teemoittelu sekä sisällönanalyysi ovat niin ikään ohjanneet tutkimusprosessia vahvasti. Tutkimuskohteen spesifisyyden sekä ilmiön kokemusten ja merkitysten tutkimisen vuoksi laadullinen haastattelu oli perusteltu valinta aineiston hankinnalle (Hirsjärvi et al. 2010). Koska tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan johtajien kokemuksista, he olivat luonnollinen valinta haastateltaviksi. Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi luetutimme haastattelurungon useammalla henkilöllä ennen varsinaisia haastatteluja. Haastattelu-runko pysyi samana koko tutkimuksen ajan, mikä kertoo siitä, että sillä onnistuttiin saamaan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa aiheesta. Reliabiliteettia on arvioitu tasaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Koimme pelkän teemoittelun liian kapeaksi ja pinnalliseksi analyysimenetelmäksi, jonka vuoksi hyödynsimme aineiston analyysissä myös sisällönanalyysiä. Aineiston analyysi toteutettiin useassa vaiheessa molempien tutkijoiden voimin. Kaikki tutkimusprosessin vaiheet on avattu tutkielman eri luvuissa mahdollisimman tarkasti luotettavuuden varmistamiseksi ja todentamiseksi.

Digitalisoitumista ja digitalisaatiota on tutkittu runsaasti, mutta selvästi vähemmän nimenomaan johtamisen kontekstissa ja esimiesnäkökulmasta. Usein tutkimus ja kirjallisuus myös johtamisen kontekstissa painottuu digitalisaation johtamiseen, ei johtamisen digitalisaatioon. Johtamisen digitalisaatio käsittää digitalisaation vaikutukset itse johtamistyöhön ja liittyy vahvasti tulevaisuuden johtamiseen (ks. esim. Alasoini 2015; Parviainen et al. 2017). Koemme, että digitalisaation vaikutuksia käytännön johtamistyöhön on tutkittu liian vähän suhteessa sen vaikuttavuuteen organisaatioissa. Johtaminen ja sen muutokset digitalisaation vuoksi vaikuttavat koko organisaatioon. Siten tämän ilmiön tutkiminen juuri tästä näkökulmasta olisi erittäin tärkeää koko organisaation toiminnan kannalta.

Pankkikriisi polkaisu käyntiin digitalisaation valtavan kehityksen finanssitoimialalla, ja Suomi on ollut vuosituhannen vaihteessa kärkimaita sähköisten

pankkipalveluiden tarjoajana (Karhinen & Korkeela 2017, 174-176; Elinkeinoelämän keskusliitto 2006). Pankkikriisistä johtuvat muutokset eivät kuitenkaan jääneet vain siihen, vaan pankkien tarjoamia palveluita on tämän jälkeen uudistettu ja laajennettu jatkuvasti. Kilpailu alalla on kovaa ja palveluita tulee pystyä tarjoamaan yhtä kustannustehokkaasti ja asiakasystävällisesti kuin kilpailijat. Kustannustehokkuutta on haettu ensisijaisesti erilaisilla sähköisillä ratkaisuilla, jotka ovat johtaneet monien prosessien automaatioon, konttorien vähenemiseen ja sitä kautta myös henkilöstön vähenemiseen.

Finanssiala on uusien haasteiden edessä globaalien ja digitaalisten toimijoiden astuttua alalle. Pankeilla on kuitenkin vankka pohja, jonka avulla kehittää digitaalisia palveluita ja automaattisia ratkaisuja entistä vahvemiksi, sillä suurin osa alan investoinneista on keskittynyt tietotekniikkaan. Palveluiden aineettomuus osaltaan helpottaa jatkuvaa digitalisaatiota. Vaikka investoinnit digitalisaatioon ovat suuria, yhtenä haasteena niin teoriassa kuin haastatteluissa nousi esiin toimiala, jossa pankit toimivat. Vahva sääntely hidastaa uudistumista finanssitoimialalla ja osa toimintamalleista on siten vanhentuneita (Pohjola 2015, 5; Hyvinvoiva finanssiala 2015, 16-19).

Kuten digitalisaatiota finanssialalla käsittelevästä kirjallisuudesta voidaan huomata, digitalisaatio on muuttanut finanssialaa ja sen toimijoita pysyvästi (Pohjola, 2015). Aineistomme puoltaa tätä muutosta selkeästi, eikä paluuta entiseen missään tapauksessa ole. Digitaaliset ratkaisut eivät enää kuitenkaan vain korvaa tiettyjen toimintojen manuaalisia versioita vaan mahdollistavat paljon enemmän ja muuttavat ihmisten tapaa toimia. Voidaankin perustellen puhua johtamisen digitalisaatiosta. Kuten neljännelle teolliselle vallankumoukselle on olennaista, aiemmin tapahtunut kehitys valjastetaan nyt käyttöön uusilla tavoilla ja siten mahdollisuudet digitalisaation kentällä ovat miltei rajattomat (Marttinen 2018, 57).

Tutkimustulokset toivat esille selkeän suunnan esimiesten työtapojen muutoksessa tulevaisuudessa. Myös Alasoinin (2015) mukaan digitalisaatio ilmenee johtamisen kentällä juuri erilaisten prosessien digitalisoitumisena ja tämän myötä lopulta työtapojen muutoksena. Kun manuaaliset ja aikaa vievät prosessit automatisoidaan, jää esimiehille enemmän aikaa kohdata työntekijät ja keskittyä johtamisen inhimilliseen puoleen, jonka esimiehet kokivat ensisijaisen tärkeäksi. Vaikka usein kirjallisuudessa painotetaan esimiesten työtapojen muutoksessa digitaalista osaamista, tutkimuksessamme selvisi, että inhimilliset ja pehmeät taidot ovat muutoksessa jopa tärkeimpiä niiden jäädessä jäljelle automaation hoitaessa muut esimiestehtävät. Digitaaliset taidot ovat välttämättömiä koko organisaatiossa, sillä digitaaliset työvälineet niitä vaativat. Puhtaasti esimiestyöstä keskustellessa digitaidot kuitenkin jäivät selkeästi inhimillisyyden tärkeyden varjoon.

Medioissa ja työpaikoilla keskustellaan jatkuvasti digitalisaation työtä syrjäyttävistä vaikutuksista (Alasoini 2015, 27). Jopa hieman yllättäen kohdeorganisaation esimiehet eivät kuitenkaan nähneet irtisanomisen uhkaa oman tehtävänsä kohdalla, vaikka osasivat kertoa esimiestehtävien digitalisaation pienentäneen esimiesten joukkoa organisaatiossa. Vaikka työpaikkojen väheneminen

tietyillä aloilla on fakta, on hyvä muistaa, että yksiselitteistä totuutta digitalisaation työtä syrjäyttävästä vaikutuksesta ei ole, sillä muutos myös lisää työvoiman tarvetta tietyillä aloilla. Palkkatyön rakenteet ja mahdollisuus saada töitä ovat kuitenkin suuressa muutoksessa (Lindgren et al. 2019, 19). Silti suurimpana huolenaiheena irtisanomisten sijaan nähtiin inhimillisyyden vähentyminen digitaalisuuden lisääntyessä organisaatioissa.

Tutkimuksemme tulokset ovat samansuuntaisia Pohjolan (2015, 14-15) kanssa siitä, että rutiini- ja manuaalityöt tulevat vähenemään digitalisaation vaikutuksesta. Esimiehet olivat erittäin valmiita luopumaan rutiinitehtävistään ja luottivat automaation kykyyn hoitaa nämä tehtävät. Esimiehet olivat valmiita antamaan töistään automaation hoidettavaksi jopa enemmän kuin tällä hetkellä on mahdollista. Aineistomme puolsikin Martelan (2016, 176) ja Järvisen et al. (2015, 11) tapaan työtehtävien ja prosessien digitalisoitumisen hitautta. Hitautteen löydettiin haastateltavien keskuudessa erinäisiä syitä, joista toimialan vaikutus nousi esiin yhtenä vahvana tekijänä. Toimialan rajoitteet ja velvoitteet muuttavat työtä jatkuvasti, jolloin resurssit eivät välttämättä riitä digitalisaation lisäämiseen ja kehittämiseen organisaatioissa.

Itse johtamista ja sen inhimillistä puolta ei oltu valmiita automatisoimaan nyt eikä tulevaisuudessa. Vaikka Pohjola (2015, 14-15) kirjoittaa myös opetustyön lisääntyvän, OP Ryhmässä opetusta ja perehdytystä on siirretty jo hyvin pitkälti sähköisille alustoille. Esimiehet eivät kokeneet, että ei-manuaaliset tai ei-rutiinimaiset työt olisivat varsinaisesti lisääntymässä, vaan digitaalisuuden myötä työn painotus ja keskittyminen siirtyy enemmän kohti näitä työtehtäviä. Digitalisaation aikaansaamissa työelämän muutoksissa on tärkeää ymmärtää, miten nämä muutokset tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden työhön. Alasoini (2015, 29-30) muistuttaakin, että digitalisaation yksi merkittävimmistä osa-alueista on uusien työtapojen mahdollistaminen innovaation avulla ja toisaalta näiden työtapojen omaksuminen sekä käsitystemme kyseenalaistaminen tulevaisuuden työn johtamisen ja organisoinnin suhteen.

Esimiehet eivät uskoneet automaation korvaavan tietointensiivisiä tai kognitiivisia tehtäviä lähiaikoina tai mahdollisesti koskaan. Aineisto oli hieman ristiriidassa kirjallisuuden kanssa, sillä esimerkiksi Dufva et al. (2017, 3) mukaan digitalisaatio ja automaatio tulevat korvaamaan myös tietointensiivisiä töitä. Aineistossamme robotin ei koettu pystyvän suoriutumaan näistä tehtävistä laadukkaasti ja siten ihminen koettiin välttämättömänä osana organisaatioiden toimintaa. Robotti ei kuitenkaan toimi tyhjiössä ja yhtenä huolenaiheena oli työntekijöiden hyvinvointi ja motivointi. Vaikka teoriassa robotti olisi kykeneväinen kaikkiin esimiehen tehtäviin, ei sillä silti ole käytännössä samanlaista vaikutusvaltaa, arvostusta tai karismaa kuin ihmisjohtajalla. Pitkälle viety automaatio on käytännössä mahdollista, mutta ihmiset eivät välttämättä ole halukkaita tai valmiita toimimaan kyseisenlaisissa organisaatioissa.

Monissa organisaatioissa digitalisaatio ei ole vielä niin pitkällä, että olisi ajankohtaista keskustella esimerkiksi tekoälyn vaikutuksista käytännön työarkeen. Useissa organisaatioissa, kuten myös OP Ryhmässä, on edelleen paljon pe-



rustehtäviä, joita ei ole vielä digitalisoitu. Näin ollen tekoäly ja sen hyödyntäminen voivat tuntua vielä kaukaiselta ajatukselta. On kuitenkin totta, että tekoäly kehittyä hurjaa vauhtia ja se tulee tiukentamaan kilpailua markkinoilla entisestään (esim. Brynjolfsson & McAfee 2017). Yhteneväistä teoriassa ja aineistossamme oli näkemys ihmisten ja koneiden välisestä yhteistyöstä tulevaisuudesta (Dufva et al. 2017, 11). Vaikka tekoälyn ei nähty korvaavan johtajan tehtäviä kokonaan, nähtiin entistä tiiviimpi yhteistyö ihmisen ja koneen välillä tulevaisuudessa tärkeäksi ja merkittäväksi. Tekoälyn kehitykseen on syytä varautua hyvissä ajoin, sillä sen kasvu on eksponentiaalista. On syytä olettaa, että tekoälyn eri sovellukset tulevat lisääntymään organisaatioiden arjessa tulevaisuudessa. Johtajien tulisikin ymmärtää ainakin perusteet tekoälyn eri toiminnoista ja mahdollisuuksista. Erityisesti datan määrän ja laadun ymmärrys on välttämätöntä, jotta tekoälyä ja sen kehitystä pystytään johtamaan organisaatioissa.

Vaikka tekoäly ja uudet innovaatiot ovat tieteellisessä keskustelussa (ks. esim. Brynjolfsson & McAfee 2017; Jarrahi 2018) sekä medioissa hyvin keskeisessä asemassa (ks. esim. Taloussanomien 2017; Yrittäjät 2019; Yle 2019), tutkimuksemme valossa organisaation niin kutsutut perusasiat korostuvat digitalisaation kehittyessä. Erityisesti ihmisten välinen kommunikaatio ja viestintä korostuvat digitaalisella aikakaudella selkeästi (ks. myös esim. Auvinen et al. 2019). Kommunikaatiolla on suuri merkitys organisaatiossa haastateltujen esimiesten mukaan. Viestinnän ja työnteon tapojen muutokset organisaatiossa ovat osallisena kommunikaation korostumisessa. Tämä on linjassa teorian kanssa, sillä esimerkiksi Vähämäki (2004, 21) kirjoittaa kommunikaation tärkeyden korostuneen työn muuttuessa ajaltaan ja paikaltaan entistä epämääräisemmäksi. Ajan ja paikan hajautuneisuus ei kuitenkaan ollut tuloksissa avaintekijä kommunikaation korostumisessa vaan sen sijaan suuremmassa osassa nähtiin kommunikaation ja viestinnän sähköistyminen.

Digitalisaatio on mahdollistanut entistä sähköisemmän vuorovaikutuksen sekä entistä tehokkaammat etäjohtamisen mahdollisuudet. Humalan (2007, 15) mukaan johtajien odotetaan kykenevän johtamaan entistä kompleksisempia tehtäviä ja organisaatioita jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä hajautetussa vuorovaikutuksessa. Jatkuva muutos ja sen johtaminen sekä siihen sopeutuminen koettiin aineistossamme haasteena, mutta toisaalta annettuna realiteettina. Erityisen ongelmalliseksi johtajat kokivat digitalisaation kehityksen aiheuttaman hajautetun vuorovaikutuksen osana johtamista.

Kun vuorovaikutus on sähköistynyt, se on samalla myös pirstaloitunut. Tämän koettiin vaikuttavan negatiivisesti johtamistyöhön jokapäiväisessä toiminnassa, sillä viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeä osa johtajuutta. Myös finanssialan keskusliitto (2012, 20) on noteerannut työelämän muutokset julkaisussaan, jossa se ennustaa työn tulevaisuuden olevan yksilökeskeisen suorittamisen sijaan entistä vahvemmin ryhmä- ja tiimitason toimintaa. Nämä nousivat esiin myös aineistossamme, sillä johtajat painottivat vahvasti tiimityöskentelyä ja henkilöstön itseohjautuvuuden tärkeyttä nopeasti muuttuvassa työympäristössä.

Tuloksissa nousi vahvasti esiin digitaalisten kanavien liiallinen määrä, siitä johtuva epäselvyys ja tiedon saamisen sekä jakamisen haasteet (ks. myös

Auvinen et al. 2019). Digitaalisia ratkaisuja lanseerataan jatkuvasti ja viestintää halutaan tehostaa sekä parantaa, mutta jos aiemmat ratkaisut jäävät roikkumaan viestintäkanavien palettiin, aiheuttaa se epäselvyyttä ja epäjohtonmukaisuutta käyttäjien keskuudessa. Humalan (2007, 94) mukaan virtuaalisissa ympäristöissä tuleekin kiinnittää erityistä huomiota siihen, minkä kanavan viestijä valitsee. Sähköisessä viestinnässä tulisi viestinnän vaikuttavuuden näkökulmasta olla selkeät kanavat, joilla jokaisella on tietty tehtävänsä. Ideaalitulanteessa kanavia olisi mahdollisimman vähän ja kaikki tieto löytyisi mahdollisimman keskitetysti. Tällä hetkellä organisaatiossa kuitenkin vallitsee tilanne, jossa tietoa ei ole keskitetty selkeään kanavaan ja kanavien valinta voi siten olla haastavaa.

Käytännön esimerkkinä digitaalisten kanavien liiallisesta määrästä mainittiin muun muassa yrityksen Intranet. Sydänmaanlakan (2016, 37) mukaan Intranetin heikkoutena kätevyytensä ohella voi olla sen sisältämä vanhentunut tieto, joka usein turhauttaa työntekijöitä. Aineistomme tuki Sydänmaanlakan huomiota, sillä johtajat olivat turhautuneita siitä, että he eivät aina tiedä mistä löytyy oikea ja ajankohtainen tieto kulloinkin esiintyvään kysymykseen. Esimerkiksi Intrassa saattaa olla vanhentunutta tietoa, tai sitten kyseinen tieto on siirretty jonkin muualle kanavia ollessa useita. Sähköisissä kanavissa on myös paljon päällekkäistä tietoa, joka muun muassa hidastaa oikean informaation löytämistä.

Digitaalisten kanavien ja tiedon kasvanut määrä vaikeuttaa tiedon löytymisen lisäksi sen säilyttämistä ja siihen reagoimista. Johtajat kokivat, että on vaikeaa tietää, mikä kaikki tieto tulisi muistaa tai tunnistaa oleelliseksi. Lisäksi tiedon vastaanottamisessa joutuu olemaan hereillä ja priorisoimaan, sillä johtajat kokevat työssään jatkuvaa informaatioähkä. Myös Klinberg (2009, 7) on havainnut, että ihmisillä on nykyään vaikeuksia prosessoida ja säilyttää tietoa heidän kohtaamansa tietotulvan ja informaatioähkyn vuoksi. Tämä voikin olla yksi syy, miksi myös OP Ryhmässä aineistomme mukaan koetaan informaatioähkä johtajien keskuudessa. Tämä ilmiö voi johtaa tärkeän tiedon torjumiseen tai jo vastaanotetun tiedon unohtamiseen.

Johtajien kokeman informaatioähkyn lisäksi esiin nousi virtuaalisen viestinnän vaikuttavuuden ongelmat, jotka koskettavat johtajia myös viestin lähettäjän näkökulmasta. Heidän on vaikeaa varmistua, että heidän alaisensa ovat varmasti vastaanottanut tiedon, sillä tietotulva koskettaa myös muita organisaation jäseniä kuin johtajia. Sen lisäksi, että johtajat eivät ole varmoja ovatko alaiset saaneet tärkeän tiedon, he ovat huolissaan siitä, kuinka hyvin alaiset ja kollegat sisäistävät tämän informaation. Vaikuttavassa viestinnässä ei ole kyse siitä, että joku asia vain luetaan, vaan että se myös vaikuttaa meihin sekä ajatteluunne (ks. esim. Humala 2007). Esimerkiksi OP Ryhmässä eri Osuuspankkien tai toimintojen johtajilla voi olla alaisia eri kaupungeissa, joka vahvistaa etäjohtamisen myötä johtamisen virtualisoitumista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat eivät voi viestiä kaikista tärkeistä muutoksista kasvotusten, jolloin riski tiedon sivuuttamiseen ja tai sen hukkumiseen muun sähköisen tiedottamisen joukkoon kasvaa. On kestävätilanne, mikäli johtaja ei voi olla varma, että hän tavoittaa alaisensa.

Jokainen haastateltava nosti miltei ensimmäisenä esille jatkuvan muutoksen organisaatiossa. Johtajan rooli on selkeässä muutoksessa ja se nousi myös tutkimuksen yhdeksi tärkeimmistä teemoista. Rooli on muutoksessa sekä johtajan työtehtävien sähköistymisen että viestinnän ja vuorovaikutuksen sähköistymisen vuoksi. Elämämme on rakentunut ennen digitalisaatiota pitkään vain paikallisesti ja roolit ovat jakautuneet sen rakenteen mukaan. Digitalisaatio tuo yhä enemmän tätä aiempaa totunnaisuutta murtavia ratkaisuja jokaiselle elämämme osa-alueelle (Lindgren et al. 2019, 19). Tärkein johtajan tehtävä on osata käyttää näitä uusia toimintatapoja ja johtamisen keinoja muuttuvassa ympäristössä ja siten usean johtajan tulee uudistaa osaamistaan (Humala 2007, 14). Muutosta ei nähdä enää projektiluontoisena, vaan se on kiinteä osa organisaatioiden arkea. Kuten Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 11) ovat todenneet, jatkuva muutos on organisaatioissa normaalitila. Muutoksen ollessa jatkuva ja kiinteä osa organisaatioiden toimintaa, on se otettava huomioon myös johtamisessa. Myös Yuklin (2013, 87) mukaan muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä, mutta toisaalta vaikeimmista johtamisen osa-alueista.

Puhuttaessa organisaatioiden johtamisesta nykypäivänä ja tulevaisuudessa muutoksen johtamisen lisäksi nousi esiin vahvasti myös tiimirakenteiden muutokset. Digitalisaatio on vaikuttanut monella tavalla organisaatioihin ja johtamiseen, mutta erityisesti se on mahdollistanut yhä kasvavat tiimikoot ja etäjohtamisen. Kun tieto on digitaalisessa muodossa ja viestintään käytetään sähköisiä välineitä, onnistuu yhä suuremman tiimin johtaminen. Myös Julkusen (2008, 18) mukaan työ on muuttumassa yhä tietoistuneemmaksi, yksilölliseksi ja joustavaksi niin paikaltaan kuin sisällöltään. Vaikka ihmiset työskentelevät tiimeissä, vaaditaan yksilöiltä suuria ponnisteluja ja yhä enemmän vastuunottoa omasta työpanoksestaan.

Itseohjautuvuus nousikin sekä teoriassa että tuloksissamme esiin yhtenä tulevaisuuden työelämän tärkeänä teemana. Itseohjautuvuutta tarvitaan niin yksilö-, tiimi-, kuin organisaatiosollakin yhtenä keinona vastata yhä kovenevaan kilpailuun ja kompleksiseen toimintaympäristöön (Martela & Jarenko 2017, 11). Haasteena on, että kaikki organisaation jäsenet eivät ole välttämättä valmiita itseohjautuvuuteen, eli lisääntyvään vastuuseen omasta työstään ja aktiivisuuteen muun muassa oman työn uudelleenorganisoinnin osalta. Päätöksiä tulee kuitenkin pystyä tekemään entistä nopeammin ja kaikkea toimintaa tehostamaan, joka tarkoittaa muun muassa organisaatiorakenteiden madaltamista (esim. Fungáčová et al. 2015). OP Ryhmässä on lähdetty vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja kehittämään itseohjautuvuutta OP Ketterän avulla, jota jalkautetaan tällä hetkellä organisaatioon askel kerrallaan. Teorian ja aineistomme pohjalta voidaan todeta, että OP Ryhmä on lähtenyt ratkomaan toimialan haasteita aktiivisesti ja isoksi finanssiorganisaatioksi ketterästi sekä rohkeasti. Toistaiseksi on vielä liian aikaista sanoa, kuinka nämä muutokset tulevat vaikuttamaan OP Ryhmän asemaan toimialalla ja itse organisaatioon; sen toimintaan, prosesseihin ja ihmisiin.

Jatkuvan muutoksen johtamisen ja itseohjautuvuuden lisäksi aineistosta nousi esiin valmentava johtaminen. Valmentavasta johtamistyylistä puhutaan

kirjallisuudessa myös transformationaalisen johtamisen eli syväjohtamisen, jonka keskiössä on vuorovaikutus (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13). Valmentava johtaminen ei kuitenkaan itsessään ole varsinainen teoria tai johtamisoppi, vaan enemmänkin toimintamalli. Aineistossa valmentava johtaminen nähtiin ennen kaikkea kontrollin vähenemisenä ja henkilöstön entistä henkilökohtaisemmallalla tukemisella myös tunnetasolla. Esimies nähtiin valmentavassa johtamisessa erityisesti työn mahdollistajana ja henkilöstön osaamisen kehittäjänä sekä sparraajana, joka motivoi kohti onnistumisia. Valmentava johtamistapa koettiin hyväksi ja toimivaksi haastateltavien keskuudessa. Aineiston mukaan nykyään tulisi keskittyä mikromanageerauksen sijaan enemmän ihmisten inspiroimiseen ja kehittämiseen, sillä lopulta esimiehen rooli on enemmän esteiden poistamista kuin kontrolloimista (Ristikangas & Ristikangas, 2013). On kuitenkin hyvä muistaa, että esimiehiltä edellytetään myös kykyä ohjeistaa selkeästi sekä tietynlaista jämäkkyyttä. Valmentava johtamistapa ei myöskään sovi kaikkiin organisaatioihin, mutta asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstöllä on jo valmiiksi osaamista sekä motivaatiota oman työnsä kehittämiseen, tämä voi olla toimiva tapa siirtyä esimerkiksi kohti itseohjautuvampaa organisaatiota.

Varmistaakseen johtamisen vaikuttavuus, johtajien on kyettävä johtamaan myös itseään entistä tehokkaammin. Sydänmaanlakan mukaan (2014) työn henkinen kuormittavuus on lisääntynyt erityisesti tietointensiivisillä aloilla, kun muun muassa työn sisältö, ympäristö ja tekotavat ovat murroksessa. Työympäristön jatkuva muutos haastaa myös johtajia ja heidän jaksamistaan. Myös aineistossa nousi esiin johtajien kova kiire ja muun muassa työympäristön kompleksisuudesta johtuvat henkiset haasteet. Riittävän pitkää kokemusta esimiestehtävistä pidettiin tärkeänä näiden haasteiden taltuttamisessa. Myös Sydänmaanlakka (2014) korostaa, että esimiehellä on oltava riittävä osaaminen, jotta hän on kykeneväinen paitsi muiden myös itsensä johtamiseen.

Tutkimuksessamme tarkasteltiin johtamisen virtualisoitumista OP Ryhmässä sekä muun muassa virtualisoitumisen astetta eri johtamisen osa-alueilla. Tulosten mukaan johtajien arki on helpottunut, kun esimerkiksi tiettyjä manuaalisia työtehtäviä on virtualisoitunut. Muutokset rutiinitehtävien vähenemisessä nähtiin aineistossa erittäin positiivisena. Myös viestintä ja vuorovaikutus on osittain virtualisoitunut viestintävälineiden sähköistymisen vuoksi, joka on osaltaan nopeuttanut yhteydenpitoa ja tiedon jakamista sekä helpottanut esimerkiksi palaverien pitoa. Johtamisen virtualisoitumisessa voidaan siis todeta aineistomme pohjalta olevan paljon hyviä asioita. Se on mahdollistanut paljon, mutta toisaalta myös haastanut joitakin johtamisen osa-alueita.

Haasteelliseksi johtamisen kannalta koettiin vuorovaikutuksen virtualisoituminen niin, että perinteinen kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähenisi sen vaikutuksesta entisestään. Jo tällä hetkellä vuorovaikutus on erinäisistä syistä virtualisoitunut sille tasolle, että esimiehet kaipaavat ajoittain enemmän todellista kontaktia alaisiinsa. Täysin virtuaalisen kanssakäymisen uhkana nähtiin muun muassa henkilösuhteiden kärsiminen. Koska tunteet ja inhimillisyys ovat tänä päivänä yhä vahvemmassa osassa johtamista, johtaminen on virtualisoitumisen myötä haasteiden edessä (ks. esim. Markkula 2011). Aineistomme

mukaan johtamista ei olekaan mahdollista virtualisoida kokonaan juuri sen korvaamattomien inhimillisten osa-alueiden vuoksi.

Johtamisen virtualisoituminen voidaan sekä teorian (ks. esim. Bell & Kozlowski 2002) että aineistomme pohjalta nähdä kehityksenä, joka tulee jatkumaan. Digitalisaation vaikutukset työelämään ja johtamiseen ovat niin massiivisia, että ilman niiden hyödyntämistä organisaatio ei pysy kilpailussa mukana. Tämä tietysti korostuu kohdeorganisaatiomme OP Ryhmän toimialalla, joka on kärjessä digitalisaation hyödyntämisessä. Voidaan todeta, että johtamisen ainakin osittainen virtualisoituminen on välttämätöntä. Se luo useita mahdollisuuksia, kuten etätyön helpomman johtamisen ja tiedon jakamisen nopeutumisen. Viestintä on myös tasa-arvoistunut digitalisaation myötä, sillä nyt tieto tavoittaa kaikki samanaikaisesti ja sitä on helpompaa jakaa. On kuitenkin hyvä varautua myös haasteisiin ja pohtia organisaatiotasolla tavoiteltua johtamisen virtualisoitumisen astetta sekä seurata sitä. Virtuaalinen johtajuus ei ole itseisarvo, vaan digitalisaation sekä aikaansaama että mahdollistama johtamisen kehityssuunta.

Suuri osa digitalisaation tutkimuksesta ja käytännön huomiosta esimerkiksi mediassa on keskittynyt digitalisaation johtamiseen (ks. esim. Pohjola 2015); siihen kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti osana liiketoimintaa (ja kuinka siten saadaan mahdollisimman paljon kustannussäästöjä aikaiseksi). Usein organisaatioissa keskitytään digitalisaation osalta esimerkiksi sellaisiin aiheisiin kuin mitä kaikkia mahdollisuuksia digitalisaatio lopulta tarjoaa, mitä alustoja on käytössä, miten asioita voisi nopeuttaa ja helpottaa entisestään, pitäisikö hankkia uusi järjestelmä, kuinka prosesseja saadaan tehostettua ja niin edelleen. Tutkimuksemme kääntää ajattelun digitalisaation johtamisesta pääläelleen pohtiessaan johtamisen ja johtajuuden digitalisaatiota. Mitä johtamiselle ja johtajuudelle tapahtuu tässä yhä sähköistyvässä maailmassa? Miten digitalisaatio näyttäytyy käytännön johtamistyössä? Miten johtajat näkevät johtamisen virtualisoitumisen tulevaisuuden oman asemansa ja roolinsa puolesta? Näitä vähemmän tutkittuja, mutta sitäkin tärkeämpiä kysymyksiä olemme halunneet tutkimuksessamme selvittää.

Tutkimus on lisännyt tietoa johtamisen virtualisoitumisen haasteista, rajoituksista, mahdollisuuksista sekä siitä, miten esimiehet kokevat virtualisoitumisen oman työnsä, eli johtamisen näkökulmasta. Tämä tieto on oleellista suunniteltaessa uusia digitaalisia ratkaisuja johtamisen kentälle, sillä kuten tutkimuksen tuloksista selvisi, kaikkia johtamistyön ulottuvuuksia ei koettu olevan mahdollista virtualisoida, kun taas joihinkin johtamisen osa-alueisiin digitaalisia ratkaisuja odotetaan kuumeisesti. Esimiesten kokemukset työnsä virtualisoitumisesta helpottavat muun muassa resurssien ohjaamista oikeisiin ja tarpeellisiin projekteihin. On myös tärkeää tuoda esiin johtamisen virtualisoitumisen haasteita johtajien näkökulmasta, jotta heitä pystytään tukemaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Viestinnän, vuorovaikutuksen ja erityisesti inhimillisyyden korostuminen tulisi ottaa huomioon organisaatioiden tulevaisuutta hahmotellessa. Esimiehet kokivat henkilösuhteet ja inhimillisyyden niin tärkeiksi, ettei niitä voida sivuut-

taa tai korvata. Uhkakuvana onkin, että työtehtävien automatisoituessa esimiesten lukumäärää organisaatiossa vähennetään selkeästi, vaikka heidän mielestään vapautunut aika olisi erittäin tärkeää kohdistaa henkilösuhteisiin ja vuorovaikutteisempaan ja läsnäolevaan johtamiseen. Johtajat itse kokivat digitalisaation ja esimerkiksi automatisaation hyvänä asiana nimenomaan siksi, että heiltä vapautuisi resursseja ihmisten johtamiseen. Mikäli näin ei käy, digitalisaatio kääntyy itseään vastaan johtamisen osalta, sillä vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä käy auttamatta liian vähäiseksi. Johtamisen heikentymisellä voi olla katastrofaalisia vaikutuksia henkilöstön ja koko organisaation toimintakyvyille.

## 5.1 Jatkotutkimusaiheita

Kuten aiemmin on todettu, digitalisaation eksponentiaalinen kasvu muuttaa maailmaa kiihtyvällä vauhdilla jatkuvasti. Samalla myös organisaatiot ovat muutoksen keskellä digitaalisuuden vahvistuessa. Nopea kehitys tarkoittaa ilmiön tutkimuksen kannalta sitä, että tässä hetkessä tuotettu tutkimustieto on jo hyvin pian vanhentunutta uusien innovaatioiden myötä. Tästä syystä digitalisaation kentällä jatkuva tutkimus on erityisen tärkeää. Tutkimuksen avulla pyymme kehityksen tahdissa ja samalla pystymme ymmärtämään ilmiön vaikutukset yhteiskuntaamme ja sen eri osa-alueisiin.

Tutkimuksessamme nousi usein esille inhimillisyyden korvaamattomuus ja siten ihmisen elintärkeä asema esimiehenä ja työnteon ohjaajana finanssiorganisaatiossa. Teorian ja tutkimustulosten anti ei ollut täysin yksimielistä, sillä teorian mukaan esimiehet olisivat jo korvattavissa täysin, kun taas itse esimiehet olivat tästä täysin eriävää mieltä perustuen inhimillisiin ja toimialaan liittyviin syihin. Usein esille nousseen inhimillisyyden tärkeyttä olisi tärkeää tarkastella myös työntekijänäkökulmasta, sillä tutkimuksessamme olemme kuulleet puhtaasti vain esimiesten ajatuksia aiheesta. On tärkeää tietää, miten paljon ihmisen tarjoamaa vuorovaikutusta ja läsnäoloa työntekijät kokevat tarvitsevansa suoriutuakseen työstään hyvin ja samalla voidakseen töissä mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen voisi käytännössä toteuttaa samalla tausta-ajatuksella, mutta vain työntekijöille suunnattuna ja muokattuna, jonka jälkeen tutkimuksia olisi mahdollista verrata keskenään. Haasteena on kuitenkin digitalisaation erittäin nopea kehitys. Kaksi erillistä tutkimusta, jotka eivät ole samanaikaisesti toteutettuja eivät välttämättä ole täysin vertailukelpoisia. Uusia digitaalisia ja automaattisia työvälineitä lanseerataan jatkuvasti, jolloin kaksi eri aikaan tehtyä tutkimusta voivat antaa hyvinkin erilaiset tulokset. Saman tutkimuksen voisikin siis tehdä täysin uudelleen, mutta suuremmalla otannalla tutkien kattavaa otantaa jokaiselta organisaatiotasolta. Näin tutkimuksella saataisiin selville millaiseksi digitalisaatio ja virtualisoituminen koetaan eri organisaatiotasolla.

Myöskin täysin samaa aihetta, johtamisen virtualisoitumista olisi mielenkiintoista tutkia jonkin toisen toimialan organisaatiossa. Olisivatko johtajien näkemykset mahdollisesti erilaisia? Suhtautuminen digitalisaatioon ja tekoälyyn

saattaa nimittäin vaihdella suurestikin eri organisaatioiden välillä. Suhtautuminen saattaa muuttua myös ajan kuluessa, muun muassa nopean kehityksen johdosta. Kyseistä aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös esimerkiksi OP Ryhmässä tai jossain toisessa finanssialan organisaatiossa esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, kun teknologinen kehitys on oletettavasti edennyt jälleen yhden harppauksen, ja muun muassa tekoäly on yhä vahvemmin mukana organisaatioiden arjessa. Johtamisen virtualisoitumisen tutkiminen jossakin korkean teknologian organisaatiossa voisi tuoda uusia näkökulmia muun muassa tekoälyn vaikutuksista johtamiseen jo nyt, kun tekoäly ei ole vielä niin vahvasti mukana perinteisten organisaatioiden johtamisarjessa. Tällöin saataisiin arvokasta tietoa tekoälyn vaikutuksista johtamiseen, jota voitaisiin hyödyntää jo ennen tekoälyn varsinaista esiinmarssia.

Kohdeorganisaatiomme OP Ryhmä on siirtymässä uuteen toimintatapaan OP Ketterään, joka vaikuttaa organisaatorakenteisiin madaltaen niitä ja tuo siten enemmän päätäntävaltaa työntekijöille. OP Ketterä varmasti muuttaa näkemyksiä esimiehen roolista ja tarpeellisuudesta arkipäiväisessä tekemisessä valtasuhteiden muuttuessa. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla kyseisen uudistuksen ajaminen organisaatioon ja sitä voisi tarkastella monesta eri näkökulmasta. Millaiseksi uusi ketterä toimintatapa koetaan ja tuoko se odotettuja parannuksia organisaation toimintaan? Millaisena esimiehen rooli koetaan organisaation madaltuessa niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta katsottuna? Organisaation madaltuessa valtasuhteiden muutokset ovat suuressa osassa sitä, kuinka johtaminen ja johtajuus määritellään tulevaisuudessa, neljännen teollisen vallankumouksen aikana (Finanssialan Keskusliitto 2012, 20). Tutkimusta olisi mielenkiintoista toteuttaa paitsi uudistusten jalkauttamisvaiheessa, myös muutama vuosi sen jälkeen. OP Ryhmän ajama organisaatiomuutos on niin massiivinen jo organisaation koon puolesta, että sen todelliset tulokset ja vaikutukset ovat luultavasti nähtävissä vasta vuosien päästä. Voi toki olla, että muutos sisäistetään hyvin ja OP Ryhmä on matkalla menestykseen alusta lähtien, mutta pidämme erittäin todennäköisenä, että matkalle mahtuu myös todellisia haasteita ja kompastuskiviä. Onnistuneen strategian ohella oleellisinta lienee, että henkilöstö otetaan muutokseen mukaan ja se perustellaan heille paitsi järki-, myös tunnetasolla. Yksi jatkotutkimusaiheista voisikin olla muutoksen sisäistämisen ja sen merkityksellistämisen tutkiminen esimerkiksi henkilöstön tasolla. Näin saataisiin tietoa, kuinka hyvin johto on onnistunut muutosprosessin viestinnässä ja henkilöstön sitouttamisessa muutokseen.

Tutkimuksemme poiki hyvin monisyiset tulokset, sillä johtamisen virtualisoituminen vaikuttaa suoraan tai välillisesti kaikkeen organisaation toimintaan. Miltei jokaiseen näistä keskisuurista tai pienistä kokonaisuuksista (esim. itseohjautuvuus, jatkuvan muutoksen johtaminen, viestinnän haasteet) olisi mahdollista syventyä kokonaisen tutkimuksen verran. Tärkeimmiksi jatkotutkimusaiheiksi koemme kuitenkin vahvasti korostuneen inhimillisyyden lisätutkimuksen, organisaatorakenteiden muutoksen seuraukset sekä uusintatutkimukset samasta aiheesta, sillä virtuaaliset ratkaisut kehittyvät nopeasti ja muuttavat maailmaa ennennäkemättömästi.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. 2007. *Filosofia, tiede, ymmärtäminen*. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (2. korj. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Anderson, C. 2018. *Työllä on tulevaisuus - kuka on tekijä? Työn tuuli*, 37.
- Alasoini, T. 2015. *Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja Elinkeinoministeriön Julkaisuja*. Työpoliittinen Aikakauskirja.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla*. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Alastalo, M., Åkerman, M., 2010, *Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Auvinen, T. 2017. *Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa*. Jyväskylän yliopisto, Business and Organization Ethics Network (BON).
- Auvinen, T., Sajasalo, P., Sintonen, T., Pekkala, K., Takala, T. & Luoma-Aho, V. 2019. *Evolution of strategy narration and leadership work in the digital era*. Sage Publications Ltd.
- Avolio, B. J., Kahai, S. S. 2003. Adding the "E" to E-leadership:: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Bell, B., Kozlowski, S. 2002. A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management* 27(1), pp. 14 - 49.
- Bolden, R. and O, R. N. 2016. Digital Disruption and the Future of Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), pp. 438-446.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York; London: W. W. Norton.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2017. *Artificial Intelligence, for real*. Harvard Business Review.
- Cascio, W.F. & Shurygailo, S. 2003. E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*, 31(4), 362-376.
- Dew, J.R., Beitel, A. & Hare, G. 2018. Changing Tires in the Express Lane. *The Journal for Quality and Participation*, vol. 40, no. 4, pp. 31-38.
- Drath, R. & Horch, A. 2014. *Industrie 4.0: Hit or hype?* *Industrial Electronics Magazine, IEEE*, 8(2), 56-58.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., & Myllyoja, J. 2017. *Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu 33/2017. URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-380-4>



- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti.
- Finanssivalvonta. 2017. Digitalisaatio lisää kilpailua finanssialalla. URL: [https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio\\_lisaa\\_kilpailua\\_pankkitoimialla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio_lisaa_kilpailua_pankkitoimialla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. 2014. Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT sloan management review, 55(2), 1.
- Fungáčová, Z., Toivanen, M. & Tölä, E. 2015. Pankkisektori muutoksen kynsissä. Euro & Talous. [Viitattu 10.3.2019] URL: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>
- Gheni, A. Y., Jusoh, Y. Y., Jabar, M. A., Ali, N. M., Abdullah, R. H., Abdullah, S. & Khalefa, M. S. 2015. The virtual teams: E-leaders challenges. 2015 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services, 38-42.
- Goleman, D. & Kankaanpää, J. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsingissä: Otava.
- Goodson, L. 2018. Quick takes. Strategy & Leadership, Vol. 46 Issue: 1, pp.51-56.
- Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuden aika: Kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Alma Talent Oy.
- Hirsch, P. B. 2018. Tie me to the mast: Artificial intelligence & reputation risk management. The Journal of Business Strategy, 39(1), 61-64.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Holman, D. 2005. The Essentials of the New Workplace : A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices. Chichester, West Sussex, UK: Wiley. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=130862&site=ehost-live>
- Humala, I. 2007. Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, V. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen & Koskela, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Integrata 2019, Palveleva johtaminen. Integratan verkkosivut. [Viitattu 2.1.2019] URL: <https://www.integrata.fi/palvelut/laas/>

- Jacobs, D. 2017. Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook: Getting Quality Connected to Transform Quality Management. LNS Research.
- Jarrahi, M. H. 2018. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja-Ahonen, S. 2013. Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent. E-kirja.
- Karhinen, R. & Korkeela, M. 2016. Pankkisektori tienavaajana. Digitaalinen Suomi -julkaisuhanke. s. 173-184. [Viitattu 12.2.2019]. URL: <http://view.creator.24mags.com/suomidigi/digibook2017>
- Kellerman, B. 2013. Leading questions: The end of leadership - redux. Leadership, 9(1), pp. 135-139. URL: <https://doi.org/10.1177/1742715012455132>
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut: Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.
- Klingberg, T. 2009. The Overflowing Brain: Information Overload and the Limits of Working Memory. Oxford University Press.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. 2016. How artificial intelligence will redefine management. Harvard Business Review, 2.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (2. korj. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Liao, C. 2016. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review 27(4), December 2017, pp. 648-659.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio Murroksen koko kuva. Helsinki: Tammi
- Mamia, T., Alvesalo-Kuusi, A., Kuokkanen, A. & Virtanen, S. 2011. Työn elektroninen valvonta Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasa: Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotieteiden väitöskirja.
- Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti: Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly: Matkaopas johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
- OP 2019a. Hae meille töihin. OP Ryhmän verkkosivut. [Viitattu 11.3.2019]  
URL: <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>
- OP 2019b. OP Lyhyesti. OP Ryhmän verkkosivut. [Viitattu 11.3.2019] URL: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- OP 2019c. Ketterä toimintatapa. OP Ryhmän verkkosivut. [Viitattu 11.3.2019]  
URL: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- Parkin, S. 2017. Teaching robots right from wrong. The Economist. <https://www.1843magazine.com/features/teaching-robots-right-from-wrong>
- Parry, K., Cohen, M., & Bhattacharya, S. 2016. Rise of the machines. Group & Organization Management, 41(5), 571-594.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. Developing Offshore Outsourcing Practices in a Global Selective Outsourcing, 5(1), 63-77.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Pijpers, G. 2010. Information overload: A system for better managing everyday data. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Pohjola, M. 2015. Digitaalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu. URL: [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitaalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitaalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf)
- Puustinen, P. 2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Media Blogi. [Viitattu 9.3.2019] URL: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9> . Luettu 9.3.2019.
- Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 -hankkeen loppuraportti. Hyvinvoiva finanssiala -hanke. URL: [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva\\_finanssiala\\_loppuraportti.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf)
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava Johtajuus. 3. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ritakallio, T. 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. OP Media Blogi. [Viitattu 11.3.2019] URL:

<https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

- Ruohonen, M. 2017. Ketterä digitalisaatio: Strateginen ketteryys verkostoissa ja ICT:n älykäs hyväksikäyttö. Tampere: Ketterä digitalisaatio -tiimi ja StrAgile-projektin tutkijat.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Sydänmaanlakka, P.(toim.) Tulevaisuuden johtaminen. Saarijärven offset Oy: Saarijärvi.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Takala, T. 2007. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 12, No. 2. Business and Organization Ethics Network (BON).
- Taloussanomat 16.10.2017. Tekoäly Alicia on istunut vuoden Tiedon johtoryhmässä - "Lyö faktat pöytään ja sanoo, että sinä olet väärässä" [Viitattu 12.5.2019] URL: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005410640.html>
- Tarafdar, M. 2016. The three new skills managers need. MIT Sloan Management Review, 58(1), 24-24,25. URL: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1832180501?accountid=11774>
- Tekniikka & Talous 1.2.2018. Nordean uusi 1,2 miljardin järjestelmä otetaan käyttöön ensin Suomessa - "valtavan iso ja haastava urakka" [Viitattu 10.4.2019] URL: <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/nordean-uusi-1-2-miljardin-jarjestelma-otetaan-kayttoon-ensin-suomessa-valtavan-iso-ja-haastava-urakka-6699137>
- Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa Andersson, C., Haavisto, I., Kangasniemi, M., Kauhanen, A., Tikka, T., Tähtinen, L & Törmänen, A.(toim.) Robotit töihin. Koneet tulivat - mitä tapahtuu työpaikoilla, 56-81.
- Tilastokeskus 2018. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2018. URL: [https://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi\\_2018\\_2018-12-04\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_fi.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. painos. Vantaa: Tammi.
- Uotila, T-P., & Sänntti, R. 2011. Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V., Järnlström, M., & Malin, L. (toim.) 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista (s. 109-132). Vaasan yliopisto.
- Valli, R., Herkama, S., Laine, T., Aaltola, J., Moilanen, P., Ilmonen, K., . . . Collin, K. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vähämäki, J. 2004. Kuhnurien kerho: Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. 2. painos. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa. Sydänmaanlakka, P.(toim.) Tulevaisuuden johtaminen, 2020, 88-97.

- Yle Uutiset 2.5.2019. Moni pelkää kontrollin katoavan, kun tekoäly yleistyy – siksi suomalainen tekoälyä selittävä kurssi on huippusuosittu ulkomailla asti. [Viitattu 8.6.2019] URL: <https://yle.fi/uutiset/3-10721388>
- Suomen Yrittäjät 5.6.2019. ”Tekoäly aiheuttaa paljon turhaa hypeä ja pelkoa” [Viitattu 8.6.2019] URL: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/608600-tekoaly-aiheuttaa-paljon-turhaa-hypea-ja-pelkoa>
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Global Edition, Eight Edition. Boston: Pearson.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? Organizational Dynamics, Vol 31, Issue 4, pp. 339-351.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITE

LIITE: Teemahaastattelurunko

### TAUSTAA

- Mitä/kuka/missä
- Omia kokemuksia johtamisesta
- Miten koet johtamisen tänä päivänä? (mistä on tultu, missä ollaan, mihin ollaan menossa pankkimailmassa?)

### DIGITALISAATIO ILMIÖNÄ JA SEN VAIKUTUS JOHTAMISEEN

Digitalisaatio ilmiönä - miten digitalisoituminen/digitalisaatio on vaikuttanut omaan työhösi tähänastisella urallasi?

- Johtamisen näkökulmasta?
- Millaisia sähköisiä johtamisovelluksia ja työkaluja on jo käytössä?
- Millaisia vaikutuksia näillä on ollut johtamiseen (miten muuttanut)?
- Miten olet kokenut tähänastisen digitalisoitumisen johtamistyössäsi?
- Hyvä/huono/työtehtävien muutos/jne.

### JOHTAMISEN VIRTUALISOITUMINEN

Ollaanko johtamisen digitalisoitumista lisäämässä/kehittämässä OP:lla, jos kyllä, missä määrin?

- Miten pitkälle johtajuutta pystytään virtualisoimaan? Miksi?
- Miten koet nämä mahdolliset muutokset esimiehenä?
- mitä osaa johtajuudesta ei ehkä koskaan voi virtualisoida - miksi?

### TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN

Kirjallisuuden mukaan esimiestehtävät ovat murroksessa. Esimerkiksi tekoälyn sovelluksilla voidaan tulevaisuudessa korvata laajasti esimiestehtäviä, esimerkiksi päätöksentekoprosessit voidaan automatisoida. Johtajuutta voidaan käsitellä myös palveluna, esimerkiksi Vincit on rakentanut erilaisia työkaluja (itsensä johtamiseen, LAAS) suorittamaan esimiesten työtehtävät ja siten on luopunut esimiehistä kokonaan.

- Miten koet tämän esimiehenä?
- Miten realistisena koet tällaiset muutokset OP:lla?
- Mikä on suurin muutos tulevaisuudessa OP:n johtamisessa?

Mitä lisäarvoa ja mitä ongelmia johtamisen ja johtajuuden virtualisoitumiseen liittyy?

- Missä menee raja, voidaanko johtaja korvata joskus kokonaan miksi/miksi ei