



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

Digitaalinen viestintä työntekijälähtöisen innovoinnin ja e-  
johtamisen tukena

Emmi Mäkelä  
Itä-Suomen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatie-  
teiden tiedekunta  
Innovaatiojohtaminen  
19.10.2022

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Kauppatieteiden laitos, Innovaatiojohtaminen  
Mäkelä, Emmi: Digitaalinen viestintä työntekijälähtöisen innovoinnin ja e-johtamisen tukena  
Pro gradu -tutkielma, 120 sivua, 1 liite (2 sivua)  
Tutkielman ohjaaja: yliopistonlehtori Helena Kantanen  
Lokakuu 2022

**Asiasanat:** Digitaalinen viestintä, e-johtaminen, työntekijälähtöinen innovointi, sisäinen viestintä

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia digitaalista viestintää ja miten se auttaa luomaan työntekijälähtöistä innovointia ja tukee e-johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä digitaalisesta viestinnästä, jotta voitaisiin tuottaa tutkimuskentälle täydentävää ja käytäntöön tarvittavaa tietoa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut keskittyä tai tutkia niinkään tiettyä viestintäalustaa tai luoda uutta työkalua, vaan tavoitteena oli syventyä digitaaliseen viestintään laajemmassa kontekstissa pyrkien kohdistaan huomio käytännön toimintatapoihin. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostettiin tarvetta saada lisää tutkimuksia aiheesta, ja digitaalisen viestinnän yhteyttä työntekijälähtöiseen innovointiin ja e-johtamiseen on tutkittu varsin vähän. Siten siitä pyrittiin muodostaa kokonaisvaltainen kuva, mikä auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään aihetta. Teoriakirjallisuus ja käsitteet koottiin aiheen kirjallisuudesta tuomalla esiin aikaisempien tutkimusten ristiriitoja ja yhteneväisyyksiä.

Tutkimuksellisenä lähestymistapana toimi tapaustutkimus, jonka avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Empiirisenä kontekstina toimi kansainvälinen teknologiateollisuusalan organisaatio, jossa toiminnan keskiössä olivat innovointi ja työyhteisön parantaminen. Haastateltavana olivat neljä toimihenkilöä ja neljä alemman/keskitason johtajaa, joilla oli eri työnkuvat. Seitsemälle kohdehenkilölle suoritettiin teemahaastattelut, mutta yksi antoi kirjalliset vastaukset. Näiden perusteella saatiin tutkimusaineisto, joka analysointiin sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten mukaan viestintäkulttuuri on muuttumassa suuntaan, jossa digitaalisten alustojen osaaminen on oleellista viestinnän ymmärryksen ja toteuttamisen kannalta. Digitaalisen viestintäkulttuurin rakentamiseksi ja kokonaisuuden hallitsemiseksi tarvitaan niin työntekijän kuin e-johtajan aktiivisuutta, riittävää tukea, persoonien ja tarpeiden huomioimista sekä sopivat digitaaliset viestintämallit ja -strategiat omalle tiimille ja organisaatiolle. Johtopäätöksien mukaan digitaalisen viestinnän osaamisella voidaan nähdä olevan yhteys aktiiviseen viestintään ja osallistumiseen sekä työntekijälähtöiseen innovointiin, jotta uusia ideoita voidaan saada esille ja viedä eteenpäin tehokkaasti ja onnistuneesti.

University of Eastern Finland, the Faculty of Social Sciences and Business Studies  
Business School, Innovation Management  
Mäkelä, Emmi: Digital communication in support of employee driven innovation and e-management  
Master's Thesis, 120 pages, 1 appendix (2 pages)  
Supervisor: Senior Lecturer Helena Kantanen  
October 2022

**Keywords:** Digital communication, e-management, employee driven innovation, internal communication

The purpose of this thesis was to investigate digital communication and how it helps create employee-driven innovation and supports e-management. The goal of the research was to increase understanding of digital communication by constructing information that complements the research field and practice. However, the purpose was not to concentrate on a specific communication platform or to create a new communication tool or platform. Instead, the aim was to study digital communication in a wider context trying to focus on practicalities. Previous studies have emphasized the need for further studies on the topic, but the research has been scarce so far. Thus, an effort was made to form a comprehensive concept of it, which helps to perceive and understand the topic. Theory literature and concepts were compiled from the literature of the topic to form a realistic picture and to reveal the contradictions and similarities of previous studies.

The research approach chosen to answer the research questions was case study. The empirical context of the study was an international organization in the technology industry, where innovation and the improvement of the working community were in the focus of the study. The informants of the study consisted of four white-collar workers and four lower/mid-level managers with different job descriptions. Seven persons were interviewed, but one gave written answers. Qualitative content analysis was performed on the data.

According to the results of this study, communication culture is changing in direction where the knowledge of digital platforms is essential in terms of the understanding and implementing of communication. Based on the results, building and managing digital communication requires the activity of both the employee and the e-leader, sufficient support, consideration of personalities and needs, and the suitable digital communication models and strategies are needed for teams and organization. According to the conclusions, digital communication skills can be seen to be connected to active communication and participation and employee driven innovation, that new ideas can be brought forward and driven, in order to bring new ideas forward and implement them effectively and successfully.

## Sisältö

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Tutkimuksen käsitteet ja rakenne .....	8
2	Teoreettinen tausta.....	11
2.1	Sisäinen viestintä .....	11
2.2	Digitaalisuuden aiheuttama muutos .....	13
2.3	Emotionaalisuus sisäisessä viestinnässä.....	16
2.4	E-johtamisen taidot työyhteisön rakentamisessa.....	19
2.5	Digitaalisen viestinnän johtaminen.....	23
2.6	E-johtajuuden rakentaminen viestinnällä.....	25
2.7	Yhteisöllisyys työntekijälähtöisessä innovoinnissa.....	29
2.8	Digitaalinen viestintä työntekijälähtöisessä innovoinnissa.....	32
2.9	Digitaaliset alustat osana työntekijälähtöistä innovointia .....	36
2.10	Yhteenvedo .....	40
3	Metodologia, aineisto ja analyysitapa .....	46
3.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	46
3.2	Tutkimuskohde .....	47
3.3	Aineisto ja sen kerääminen.....	47
3.4	Aineiston analyysitapa .....	50
3.5	Tutkimuksen eettisyys.....	51
4	Empiirinen analyysi ja tulokset.....	53
4.1	Strateginen ja laadukas työyhteisöviestintä.....	53
4.2	Sosiaaliset suhteet.....	56

4.3	Viestintä ja tunteet.....	63
4.4	Työympäristö .....	68
4.5	Osaaminen ja kehittyminen.....	71
4.6	Viestintäkanavat .....	78
4.7	Haasteet .....	85
4.8	Yhteenveto tuloksista .....	90
5	Keskustelu ja johtopäätökset .....	95
5.1	Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys .....	95
5.2	Tutkimuksen arviointi.....	103
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot .....	106

Lähteet

Liitteet

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tässä tutkielmassa keskitytään digitaaliseen viestintään ja sen yhteyksiin e-johtamiseen ja työntekijälähtöiseen innovointiin. Viimeisen vuosikymmenen aikana digitaaliset teknologiat ovat kehittäneet hyvin paljon tapaa toteuttaa liiketoimintaa (Gray, El Sawy, Asper & Thordarson 2013), minkä seurauksena muun muassa tieto- ja viestintäteknologioiden (*information and communication technology, ICT*) luonne on muuttunut määriteltyjen tehtävien laskentatyökalusta vuorovaikutuksen ja viestinnän välineeksi. Kehityksellä tulee olemaan huomattavia vaikutuksia myös vastaisuudessa eri organisaatioiden välisten transaktioiden ja tiedon jakamisen järjestämisessä sekä globaalin yhteistyön tukemisessa yritysten ja henkilöiden välillä. (Gressgård 2011.) Toisaalta digitaalisuus ja innovaatiot -aihe on aiheuttanut runsaasti keskustelua ja kiistelyä, sillä digitalisaatio on muun muassa vaikuttanut työpaikkojen luomiseen ja tuhoutumiseen (Balsmeir & Woerter 2019). Varmaa kuitenkin on, että digitaalinen teknologia tulee muuttamaan organisaatioiden käytäntöä kilpailla ja innovoida. Tämä mahdollistaa myös uusia tutkimussuuntia, joita tulee syventää, sillä teknologian kehitykselle ei ole nähtävissä loppua (Agostini, Galati & Gastaldi 2020).

Käytännöllisen kontribuution lisäksi aihe on ajankohtainen ja merkittävä innovaatiojohtamisen kentällä. Muun muassa Kurtzberg, Kang ja Naquin (2018) ovat kehottaneet tutkimaan aihetta enemmän. Heidän mukaansa kasvaneen digitaalisen vuorovaikutuksen vuoksi viestintäteknikoiden vaikutusten tutkiminen on antoisa ja merkittävä tutkimusalue. Heidän mukaansa ne voivat antaa ohjeita siihen, missä tilanteessa ja milloin tiettyjä tekniikoita tulisi käyttää, sekä miksi toiset tekniikat voisivat olla sopivampia vaihtoehtoja tietyn tyyppisiin tehtäviin. Myös Høyrup, Redien-Collot ja Teglborg (2018) ovat tuoneet esiin tarpeen tutkia tarkemmin työntekijöiden vastaanottoa ja työntekijälähtöisen innovoinnin käyttöönottoa kiinnittäen samalla huomiota johdon toimenpiteisiin (Bäckströmin & Lindberg 2019). Näin ollen tässä tutkielmassa tullaan syventymään digitaaliseen viestintään ja sen yhteyksiin e-johtamiseen ja työntekijälähtöiseen innovointiin.

Aikaisemmat tutkimukset ovat saattaneet luoda täysin uuden työkalun, tekniikan tai alustan, joiden käyttämistä ja niissä tapahtuvaa viestintää on tutkittu (esim. Steven 2018). Tämän tutkielman tarkoituksena ei kui-

tenkaan ole luoda täysin uutta työkalua tai keskittyä johonkin tiettyyn alustaan, jota tutkia. Toisin sanoen näkökulma ei ole niinkään välineissä, vaan tarkoituksena on syventyä digitaaliseen viestintään laajemmassa kontekstissa pyrkien kohdistaa huomion käytännötapoihin. Aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet hyvin pitkälti joko e-johtamiseen, työntekijälähtöiseen innovointiin tai digitaaliseen viestintään erikseen, mutta ei juurikaan tämän tutkielman aiheeseen. Digitaalisen viestinnän painopiste onkin aikaisemmissa tutkimuksissa ollut lähinnä markkinoinnissa ja sosiaalisessa mediassa (kts. Olivas-Lujan & Bondarouk 2013; Grewal, Herhausen, Ludwig & Villarroel Ordenes 2022).

Digitaalisen viestinnän käytännöistä osana johtamista on vielä heikosti tietoa saatavilla, sillä työelämän ja yhteiskunnan digitalisaatio ja sitä seuranneet muutokset ovat kehittyneet hyvin nopeasti. Tutkimukset ovat myös painottuneet psykologisiin ja valtaa pitävien johtajien ominaispiirteisiin, minkä vuoksi viestintä ja dialogi yrityksissä on jäänyt keskeisen tarkastelun ulkopuolelle. (Fairhurst 2007; ref. Pälli 2019.) Viimeisimmissä tutkimuksissa on saatettu myös keskittyä esimerkiksi COVID-19-pandemiasta seuranneisiin digitaalisiin muutoksiin työelämässä, mutta näissäkään kohteena ei ole ollut tässä tutkimuksessa käsiteltäviä kolmea teemaa. Tästä huolimatta tämän tutkielman tarkoituksena ei ole keskittyä COVID-19-pandemian aikaan, vaan lähtökohtana on tarkastella digitaalista viestintää enemmän tulevaisuutta ajatellen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Valtavan digitaalisen kehityksen myötä tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella, miten digitaalisuus edistää innovatiivista toimintaa ja e-johtamista. Tarkoituksena on tutkia digitaalista viestintää ja miten se tukee työntekijälähtöistä innovointia ja e-johtamista. Näin ollen viitekehyksen keskiössä on digitaalinen viestintä, jonka lisäksi viitekehykseen kuuluu sen yhteys työntekijälähtöiseen innovointiin ja e-johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimuskentälle täydentävää tietoa ja käytäntöön tarvittavaa tietoa, jotta saadaan lisää ymmärrystä digitaalisesta viestinnästä.

Viestinnän merkitystä on pidetty tärkeänä jatkuvan innovaation saavuttamiseksi, mistä on seurannut tarve löytää uusia työskentelytapoja yrityksissä (Karlsson & Björk 2017). Digitaalisuus käyttäytymisvaikutusten osalta vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja tiedon kehittymisen tukemiseen sekä yhteisymmärryksen luomiseen organisaation henkilöiden välillä. Siten tieto- ja viestintäteknikkapohjaisten työkalujen

käyttö tulisi yhdistää organisaation rakenteiden ja prosessien mukauttamiseen mahdollisimman tehokkaaksi. Tämän vuoksi on oleellista saada syvempää ymmärrystä tällaisten työkalujen käyttämisestä, jotta erityisesti työntekijälähtöistä innovointia voidaan tukea organisaatioissa. (Gressgård, Amundsen, Merethe Aasen & Hansen 2014.) Täydentääkseen tutkimusaukkoa, ja jotta digitaalisen viestinnän hyödyistä ja tavoista voitaisiin löytää merkittäviä tuloksia, tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten digitaalinen viestintä auttaa luomaan työntekijälähtöistä innovointia?
2. Miten digitaalisen viestinnän tuella rakennetaan e-johtamista?

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tapaustutkimuksen avulla. Empiirisenä kontekstina toimii kansainvälinen teknologiateollisuusalan organisaatio, jossa tutkimuskohteena ovat 4 toimihenkilöä ja 4 alemman/keskitason johtajaa. Kohdehenkilöille suoritettiin teemahaastattelut ja tutkimusaineisto analysointiin sisällönanalysillä. Näiden avulla pyrittiin havaitsemaan tuloksia, jotta voitaisiin täydentää ja tukea aikaisempaa tietoa viestinnän rakentamisesta ja uudenlaisista tekniikoista.

### 1.3 Tutkimuksen käsitteet ja rakenne

Tutkielman tärkeimmät käsitteet ovat digitaalinen viestintä, e-johtaminen ja työntekijälähtöinen innovointi. Digitaalinen viestintä (*digital communication*) voidaan käsittää myös e-kommunikoinniksi tai sähköiseksi viestinnäksi (*electronic communication tai e-communication*), mikä tarkoittaa kaikenlaista tietokone-, puhelin- tai muun elektronisen laitteen välistä viestintää internetin ja muiden tietokoneverkkoinfrastruktuurien kautta (Kock 2001). Wu ja Lee (2005) ovat puolestaan tutkimuksessaan määritelleet sen tarkoittavan internetteknologioiden käyttöä asiakkaiden, työntekijöiden, tavarantoimittajien ja liikekumppaneiden yhteen liittämiseksi käyttämällä muun muassa intranettiä, toimitusketjun viestintäjärjestelmiä ja tietoportaa. Näin ollen viestintää on yrityksen sisällä, tavarantoimittajien ja asiakkaiden kanssa. Digitaalisuuden kehitys viestinnässä on vaikuttanut siihen, että viestintä on samanaikaisesti monisuuntaista ja tasalaatuista. Sisäisen viestinnän rooli on muuttunut työntekijöitä osallistavaksi, eli työpanoksia ja palautetta kerätään työntekijöiltä. (Kovaitė, Šumakarė & Stankevičienė 2020.) Tässä tutkielmassa digitaalisella viestinnällä keskitytään erityisesti sisäiseen viestintään.



Digitaalisen viestinnän menetelmiä voidaan kutsua tieto- ja viestintäteknikoiksi (*information and communication technology, ICT*) tai edistyneiksi tietoteknologioiksi (*advanced information technologies, AIT*), joita ovat muun muassa sähköposti, videoneuvottelut, tekstiviestit, virtuaaliryhmät ja verkkosivustot (Van Wart, Roman & Pierce 2016). Tieto- ja viestintäteknikkavälitteistä viestintää voidaan kutsua yksinkertaisemmin tieto- ja viestintäteknikkatyökaluiksi (*information and communication technology, ICT*) (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2017). Nämä työkalut voidaan käsittää erilaisia tietoprosesseja tukeviksi teknologioiksi ja niiden hyödyntämisellä on tässä suhteessa rakenteellisia ja käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. Rakenteellisesti näiden työkalujen käyttö lisää ulkoisen ja sisäisen tiedon saatavuutta ja helpottaa tiedon viestimistä yrityksen jäsenille. Kun taas käyttäytymiseen liittyen tieto- ja viestintäteknikkapohjaisten työkalujen käyttö vaikuttaa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tällöin ne voivat edesauttaa tai hankaloittaa tiedon kehittämistä ja yhteisymmärryksen rakentamista yrityksen jäsenten keskuudessa. (Gressgård 2011.) Anthopoulos, Siozos ja Tsoukalas (2007) ovat puolestaan tuoneet esiin, että tieto- ja viestintäteknikkavälitteiset menetelmät ovat hyvin tärkeitä uusille johtamismuodoille, joten niitä voidaan kutsua myös yhteistoimintatyökaluiksi (*collaboration tools*).

E-johtaminen (*e-management tai e-leadership*) voidaan käsittää myös etäjohtamiseksi (*remote management*) tai virtuaalijohtamiseksi (*virtual management*). Youniksen (2016) mukaan e-johtaminen voidaan määritellä hallintaprosessiksi, joka pohjautuu sähköisiin työkaluihin ja niiden dynaamiseen soveltamiseen (Abdulah 2018). Hänen mukaansa tämä kehittää ja parantaa organisaation teknistä kapasiteettia ja tehostaa viestintää tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseksi. Toisaalta tämä hallintaprosessi on katsottu olevan työkalu, joka parantaa organisaation suorituskykyä. (Abdulah 2018.) Van Wart ym. (2016) ovat puolestaan määritelleet e-johtamisen tieto- ja viestintäteknikkapohjaisten työkalujen välittämäksi sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi. Sen tavoitteena on muovata ajattelua, suorituskykyä, asenteita ja käyttäytymistä, mitkä pohjautuvat kykyyn viestiä ja olla vuorovaikutuksessa asianmukaisesti ja selkeästi. Lisäksi tarkoituksena on tarjota riittävää sosiaalista vuorovaikutusta, hallita muutosta ja inspiroida sekä rakentaa ja luoda vastuullisia tiimejä. (Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim & McCarthy 2019.) Digitaalisuuden kehitys on vahvistanut, että organisaatioympäristöjen nopean muuttumisen vaatimukset ovat kasvaneet, minkä vuoksi johtajilta edellytetään laajempia taitoja niin digitaalisten kuin perinteisten viestintämenetelmien johtamisessa (Van Wart ym. 2016).

Yritykset tarvitsevat hyvin toimivan ja sisäistä tietoa tuottavan yhteisön ja kykyä hankkia tarpeellista tietoa ulkoisista lähteistä sekä näiden tietojen viestintää ja levitystä koko organisaatiolle. Nämä toimet auttavat työntekijälähtöisen innovoinnin (*employee driven innovation, EDI*) onnistumisessa (Gressgård ym. 2014.) Se voidaan määrittää Nohrian ja Gulatin (1996) mukaan prosessiksi, jossa muokataan, luodaan ja kehitetään sekä toteutetaan innovointia organisaatiossa. Høyrup (2012) on puolestaan määritellyt työntekijälähtöisen innovoinnin uusien ideoiden synty miseksi, palveluiden ja tuotteiden luomiseksi ja toteuttamiseksi ja organisaatiokäytäntöjen uudelleenmuotoiluksi työntekijöiden vuorovaikutuksen avulla. Sen sijaan Kestingin ja Parm Ulhøin (2010) mukaan tavallisilla työntekijöillä ei ole virallisia innovaatio rooleja, mutta he hankkivat syvällistä ja kontekstiin sopivaa tietoa, jota johtajilla ei ole. Näin ollen järjestelmälliset lähestymistavat työntekijälähtöiseen innovointiin voivat saada hyötyä tieto- ja viestintätekniikka pohjaisten työkalujen soveltamisesta näiden prosessien tukemisessa (Gressgård ym. 2014).

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan syventymällä digitaaliseen viestintään ja sen yhteyksiin e-johtamiseen ja työntekijälähtöiseen innovointiin aikaisempien tutkimusten ja tapaustutkimuksen avulla. Tutkielma koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kuvataan tutkielman rakennetta. Toisessa luvussa eli teoreettisessa osiossa syvennytään tarkemmin tutkimuksen aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Osion lopuksi esitetään vielä yhteenveto, jossa tuodaan esiin aikaisemmista tutkimuksista nousseet keskeisimmät teemat. Kolmannessa luvussa pohjustetaan tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmiä. Tässä osiossa esitellään aineiston kerääminen, kohdeyritys tarkemmin ja haastateltavien valinta sekä tutkimuksen eettisyys. Osion lopuksi perustellaan analyysimenetelmien valinta ja esitellään tarkemmin aineiston analyysia. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia esiin nousseiden teemojen mukaisesti ja lopuksi tehdään yhteenveto tuloksista. Viimeisessä luvussa kootaan yhteenveto tutkimuksesta ja esitellään tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset vertaillen niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Osion päätteeksi arvioidaan tutkimus ja annetaan käytännön neuvoja ja jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielman lopussa on osoitettu myös liitteet ja lähteet.

## 2 Teoreettinen tausta

### 2.1 Sisäinen viestintä

Viestintä rakentuu organisaation strategialle, kansalaisvaikuttamiselle ja sidosryhmien odotuksille, siksi yritys joutuu tasapainoilemaan toimintaympäristön vaatimusten, odotusten ja omien tavoitteiden välillä (Juholin 2006, 47). Sen sijaan ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä ovat elinehto organisaatioiden syntyemiselle ja olemassa ololle (Juholin & Rydenfelt 2020). Sisäisen ja ulkoisen viestinnän välinen raja on sumentunut ja tulee hämärtyämään toimintaympäristön muutoksien seurauksena, jolla on vaikutusta organisaatioiden sisäiseen toimintaan (Juholin 2006, 26). Sisäinen viestintä (*internal communication*) on määritelty tavaksi selittää ja kuvata organisaatiota (Deetz 2001; ref: Men 2014b), missä työntekijät luovat ihmissuhteita ja merkityksiä, jakavat tietoa, rakentavat organisaatiokulttuuria ja arvoja (Berger 2008). Tämän vuoksi sisäistä viestintää voidaan kutsua myös työyhteisöviestinnäksi (Tukiainen 2006, 22-23) tai työntekijäviestinnäksi (*employee communication*) (Kreps 1989; ref: Men 2014b). Tukiaisen (2006, 22-23) mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on rakentaa innostavuuteen ja luovuuteen kannustava työympäristö ja ilmapiiri, jolloin viestinnän vastaanottajina ovat organisaation jäsenet (Juholin 2006, 43-47). Siten sisäisen viestinnän tarkoituksena on tukea liiketoiminnan ja toiminnan tavoitteita sekä vaikuttaa yrityksen asemaan ja arvoon toimintaympäristössä tai markkinoilla (Juholin 2006, 43-47).

Viestinnän tarkoitus on luoda tasavertainen ja monipuolinen mahdollisuus ajatustenvaihdolle ja keskustelulle, mitkä ovat oleelliset tekijät yrityksen menestykselle ja jatkuvuudelle. Viestintä mielletään osaksi ammatin toteuttamista niin esihenkilöiden kuin johtajien tasolla. Viestintä vie osuuden eri johtajien ja työntekijöiden työajasta niin tiedon etsinnän kuin palautteen antamisen muodossa. Lisäksi se vaikuttaa yrityksen menestykseen, jos saadaan oleelliseksi koettu tieto yrityksen tietoisuuteen. (Juholin 2006, 43-47.) Oleellista on kuitenkin se, että viestinnän työkaluille on määritelty tarkoitus, jotta ne tukevat tiedon hyödyntämis-, hankinta- ja levitysprosesseja. Useissa yrityksissä on käytössä erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää saman tiedon levittämiseen, mutta niiden optimaalinen käyttö edellyttää selkeää ja ennalta määriteltyä eriyttämistä. Näin ollen työkalujen tehokas käyttö viestinnässä vaatii motivaatiota harjoittaa niitä säännöllisesti. (Gressgård ym. 2014.)

Vaikka viestintä on tiedottamista, tiedon jakamista ja keräämistä, siitä on muodostunut myös strategista, sillä

se on rakentunut osaksi johtamista ja on yhä tavoitteellisempaa (Juholin & Rydenfelt 2020). Strateginen viestintä on hyvin tärkeä yrityksen menestykselle, päätöksen teon tukemiselle ja olemassa ololle, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Zerfass, Verčič, Nothhaft & Werder 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Siten strateginen viestintä voidaan määritellä Hallahanin, Holtzhausenin, van Rulerin, Verčičin ja Srirameshin (2007) mukaan viestinnäksi, joka tarkoituksellisesti tukee tai toteuttaa yrityksen toiminta-ajatusta ja auttaa tärkeiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä tukee Bergerin (2008) esittämä väite, jonka mukaan sisäinen viestintä on yksi tärkeimmistä ja hallitsevimista toiminnoista yrityksissä. Hänen mukaansa tämä johtuu siitä, että se edistää ryhmien ja henkilöiden koordinoitua tavoitteiden saavuttamista, ja se on oleellinen elementti päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja sosialisatiossa sekä muutoksen ja prosessien hallinnassa. Juholin & Rydenfelt (2020) ovat puolestaan osoittaneet, että viestinnän strategisuus perustuu yrityksen strategian ja erillisen viestintästrategian yhteyteen. Tätä tukee ja täydentää myös Holtzhausenin ja Zerfassin (2013, 283–302) tutkimus, joka on tuonut strategisten tavoitteiden lisäksi esiin myös sen, että strateginen viestinnän linkittyä yrityksen riskien ja maineen hallintaan ja yhteiskuntavastuuseen (Juholin & Rydenfelt 2020). Toisaalta organisaatiostrategian ja viestinnän välinen suhde voi myös kääntyä päinvastaiseksi, jolloin viestintä määrittää organisaatiostrategiaa. Tällöin viestintä voi olla niin tulevaisuutta ennakoivaa ja nykyisyyteen reagoivaa kuin toiminto, jolla rakennetaan organisaation olemassaolon ehtoja ja organisaatiostrategiaa. (Juholin & Rydenfelt 2020.)

Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on oleellinen merkitys työntekijöiden myönteisten asenteiden luomisessa, luottamuksen rakentamisessa, yritykseen sitoutumisessa ja myönteisten yritys-työntekijäsuhteen luomisessa (Gray & Laidlaw 2004; Jo & Shim 2005; Men 2014b). Työntekijöiden positiiviset asenteet parantavat esimerkiksi yritysten suorituskykyä ja tuottavuutta (Berger 2008). Tätä tukee Grunigin, Grunigin ja Dozierin (2002) tutkimus, joiden mukaan symmetrinen sisäinen viestintä (*symmetrical internal communication*) on yksi tehokkaimmista viestintästrategioista työntekijäsuhteissa. Heidän mukaansa symmetriseen sisäiseen viestintään vaikuttavat organisaatiokulttuuri, johtamiskäyttämistä, rakenne, monimuotoisuus ja vallanjako. (Men 2014a.) Viestintäjärjestelmän tulisi olla kaksisuuntaista, avointa ja reagoivaa sekä sillä tulisi pystyä käsittelemään työntekijöiden mielipiteitä, huolenaiheita, lisätä yhteisymmärrystä, yhteistyötä ja vuoropuhelua. Tällaista kaksisuuntaista kommunikointitapaa voidaan kutsua symmetriseksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on helpottaa vuoropuhelua ja viestintää yrityksen ja sen työntekijöiden välillä. (Men 2014a.) Sille on ominaista muun muassa uskottavuuden, avoimuuden, vastavuoroisuuden, luottamuksen, palautteen, ihmissuhteiden, tiedon riittävyyden, horisontaalisen viestinnän ja työntekijäkeskeisen tyylin korostaminen (Grunig 1992, 558;

ref: Men 2014a). Symmetrisen viestinnän vastakohtana on Grunig ym. (2002) mukaan epäsymmetrinen viestintä, jossa viestintä on ylhäältä alaspäin tapahtuvaa (Men 2014a).

Laajemman näkökulman omaksuminen on oleellista tiedon hankinnassa, mikä liittyy verkossa saatavilla olevan tiedon määrään ja kasvaviin haasteisiin. Nämä johtavat merkittävän ja käyttökelpoisen tiedon löytämiseen. (Gressgård ym. 2014.) Ponnistelut lisääntyvät kohdentuen niin henkilöiden omien sisäisten ominaisuuksien rakentamiseen kuin yhteisölliseen viestintään, sillä työ edellyttää verkostoitumista ja oman asiantuntijuuden jatkuvaa kehittämistä (Tukiainen 2006, 22-23). Gressgårdin ym. (2014) mukaan työntekijöiden pitäminen ajan tasalla organisaation tilanteesta ja suorituskyvystä voi parantaa heidän kykyjään tulkita ja ymmärtää ulkoista ja sisäistä tietoa sekä niiden merkitystä organisaatiolle. Tämä voi auttaa henkilöiden omia taitoja yhdistämään resurssit ja tiedot onnistuneesti, jolloin tiedon hankkiminen ja levitys on tehokasta organisaatiolle (Gressgård ym. 2014). Tästä huolimatta Tukiaisen (2006, 22) mukaan viestintää voi haitata esimerkiksi se, että ihmisten tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa, jolloin ei ole välttämättä voimia, aikaa tai kiinnostusta aktiiviseen viestintään. Tällöin tiedon lukeminen tai hankkiminen tietyistä viestintäkanavasta voidaan kokea ajan tuhlaukseksi. Lisäksi aikapula voi johtaa siihen, että työn mielekyys heikentyy ja sitä kautta henkilö voi passivoitua ja kärsiä uupumuksesta. Tällöin sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja niiden tiedontarpeisiin väheenee sekä kiinnostus työyhteisön viestintää kohtaan heikkenee. (Tukiainen 2006, 22.) Siten digitaalisen viestinnän käyttö voimistaa viestinnän vaatimuksia ja työntekijöillä on laajempi pääsy sisäiseen ja ulkoiseen tietoon internetin avulla, mikä on johtanut ylikuormitusongelmien yleistymiseen ja jatkuvan yhteydenpidon ongelmaan (Gressgård ym. 2014; Van Wart ym. 2017; Van Wart ym. 2019).

## 2.2 Digitaalisuuden aiheuttama muutos

Digitaalisten teknologioiden ja sähköisen liiketoiminnan työkalujen kasvu ja kehitys on johtanut merkittäviin parannuksiin useissa liiketoimintaprosesseissa ja synnyttänyt etuja omaksumiskäyttämisen ymmärtämisessä digitaalisen viestinnän alueella (Wu & Lee 2005; Galati & Bigliardi 2019). Erityisesti digitaalinen viestintä edistää tiedon kulkua yritysten rajojen yli ja sisällä (Wu & Lee 2005). Maiden ja organisaatioiden rajojen ylittäminen on johtanut kahteen erilliseen, mutta toisiinsa liittyvään viestinnän muutokseen. Tämä puolestaan vaikuttaa muun muassa yritysten innovatiivisen toiminnan organisointiin ja innovaatiokykyyn. Ensinnäkin kehitys on aiheuttanut muutoksia organisaatioiden kommunikaatiomalleissa ja sen seurauksena se on muunta-

nut tiedonkulkua. Toiseksi teknologian kehitys on koskettanut organisaatioiden viestintäprosessien luonnetta, eli henkilöiden välisen vuorovaikutuksen ominaisuuksia. (Gressgård 2011.)

Digitaalisen viestinnän tärkeyttä ja kehityskulkuja voidaan odottaa lähes kaikilla toimialoilla, vaikka ne vaihtelevat merkittävästi. Tästä huolimatta ei ole konkreettista käsitystä siitä, miten ja milloin nämä kehitykset voisivat tasaantua vakaampaan tilaan tulevaisuudessa. (Roman ym. 2019.) Kehitys on kuitenkin muuttanut ja tulee muuttamaan viestinnän perusmaisemaa ja sisäisen viestinnän kaavaa, sillä yrityksiin pääsy helposti useisiin uusiin viestintävälineisiin on muuttanut organisaatioiden kommunikointia työntekijöiden kanssa (Men 2014a). Yrityksillä voi olla käytössä runsaasti erilaisia viestintäkanavia ja -alustoja, joiden käyttämistä voidaan kutsua sekamedian käyttöstrategiaksi (*mixed media use strategies*). Se voidaan määritellä kahden tai useamman perinteisen ja/tai digitaalisen viestintäkanavan yhdistämistä monikanavaisiin viestintätoimintoihin. (Dennis, Fuller & Valacich 2008.)

Digitaalisia teknologioita voidaan hyödyntää tiedonhallintaprosessien tukemisessa, jolloin voidaan saavuttaa sisäistä ja ulkoista tietoa sekä helpottaa tiedon levittämistä yrityksen henkilökunnan keskuudessa (Gastaldi, Lettieri, Corso & Masella 2012). Käyttäytymisvaikutusten osalta digitaalisuus puolestaan vaikuttaa organisaation jäsenten vuorovaikutuksen keinoihin ja siten auttaa tietämyksen kehittymistä ja yhteisymmärryksen luomista henkilöiden välillä (Gressgård ym. 2014). Tieto- ja viestintäteknikan työkalujen toiminnallisen joustavuuden ja käytön välillä onkin osoitettu olevan positiivinen suhde (Hempell 2005), minkä vuoksi organisaation jäsenillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa ja tehdä hajautetusti päätöksiä laajemmalla mittakaavalla kuin aikaisemmin (Gressgård 2011). Lisäksi viestintäteknologian kehitys on auttanut integroimaan tietovirtaa jouhevammin ja on helpottanut viestin levittämistä fyysiseen tai kirjalliseen levittämiseen nähden, sillä esimerkiksi dokumenttien siirto ja viestien lähettäminen on helpottunut ja nopeutunut (Juholin 2006, 28; Fee-ney & Welch 2012). Sähköiset viestintäteknikat tehostavat, helpottavat ja laajentavat vuorovaikutusta, yhteistyötä, koordinoitua ja viestintää tuotekehitystehtäviä hoitavien henkilöiden välillä (Nambisan 2003). Siten digitaalinen viestintä vahvistaa vuorovaikutusta ja sen laatua ja helpottaa toimintojen välisen integroimisen koordinoitua erityisesti organisaation sisällä (Wu & Lee 2005).

Muutoksen seurauksena työntekijät ovat mieltäneet digitaalisen viestinnän lähes yhtä tärkeäksi kuin perinteisen viestinnän (Van Wart ym. 2016). Tämä on kuitenkin ristiriidassa White ym. (2010) tutkimuksen kanssa,

jonka mukaan työntekijät pitävät parempana kasvokkain tapahtuvaa viestintää johdon kanssa kuin viestintäkanavilla tapahtuvaa viestintää (Men 2014a). Tehokas yhteistyö digitaalisen teknologian avulla on riippuvainen ryhmän jäsenten välisestä yhteisymmärryksestä ja käsiteltävästä ongelmasta (Gressgård 2011). Tämä pitää sisällään tiedon jakamisen, keräämisen ja käytön sekä molemminpuolisen ymmärtämisen, tiedon tulokinnan sosiaalisen kontekstin ja työn ja roolin vastuu jaon (Peters & Manz 2007). Onkin havaittu, että ne viestintävälineet, jotka välittävät informaatiota yhdessä sosiaalisen läsnäolon kanssa, kuten kehon kieli ja eleet, ovat hyvin merkittäviä esimerkiksi innovaatioprosessien ensimmäisissä vaiheissa (Boutellier, Gassmann, Macho & Roux 1998). Toisaalta digitaalisen viestinnän on nähty olevan avoimempaa kuin kasvokkain tapahtuva viestintä, minkä vuoksi se voi tukea sellaisia näkemyksiä, jotka eivät muuten tulisi esille. Tästä voi olla etua, sillä se voi edistää muun muassa aivoriihessä esille tuotujen ideoiden määrää ja monimuotoisuutta. (Gressgård 2011.) Toisaalta on myös nähty, että esimerkiksi virtuaaliryhmissä osallistumisen laajuus on tasaisempaa kuin kasvokkain olevissa ryhmissä, mikä johtuu statuserojen vähenemisestä (Weisband, Schneider & Connolly 1995).

Digitaalinen viestintä heijastaa vähemmän hierakkisia suhteita ja asemaa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, sillä digitaalisessa viestinnässä henkilöiden asema ei peilaudu kontekstuaalisesti, esimerkiksi vaatteiden avulla, tai dynaamisesti, kuten ilmeiden kautta (Gressgård 2011). Siten Kieslerin, Siegelin ja McGuiren (1984) mukaan digitaalinen viestintä on voitu kokea persoonattomaksi tai sosiaalisesti anonyymiksi kuin perinteinen viestintä. Muutokset viestinnässä ovat johtaneet ehdotukseen siitä, että viestintä on hajaantumassa digitaalisten viestintäkanavien käyttöönoton myötä (Verčič & Vokić 2017). Työntekijät tulevat ensinnäkin muuttamaan kommunikointitapojaan. Toiseksi he tulevat hankkimaan tietoa mistä tahansa ja milloin tahansa osana kaksisuuntaista palautetta, viestintää, oivalluksia ja keskusteluun osallistumista sekä tunteiden jakamista. Esimerkiksi henkilökohtaiselle elämälle ominaisen viestintätyylin liittäminen työpaikan sisäisiin keskusteluihin on koettu kohdennettuna ja kustannustehokkaana tapana tavoittaa työntekijät. (Kovaité ym. 2020.)

Muutos viestinnässä on johtanut siihen, että se on samanaikaisesti monisuuntaista ja tasalaatuista (Kovaité ym. 2020). Tämän myötä Crittendenin, Crittendenin ja Crittendenin (2019) mukaan kyseessä ei ole enää lineaarinen prosessi, vaan se muodostuu useammasta sidosryhmästä, joiden kaikilla jäsenillä on yhtäläinen valta. Toisaalta on osoitettu, että sisäinen viestintä on hiljalleen muuttunut horisontaalisemmaksi. Tällöin or-

ganisaation jäsenet jakavat ja kommunikoivat viestejä keskenään ilman hierarkkista pohdintaa. (Korzynski 2015.) Tämä on kuitenkin hieman ristiriidassa Tukiaisen (2006, 22) tutkimuksen kanssa. Hänen mukaansa kehitys ja toimintatapojen muuntuminen on johtanut siihen, että hierarkiaan perustuvaa keskijohtoa on pidetty luovan toimen ja sitä edellyttävän avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän esteenä. Tästä huolimatta työntekijöillä on yleensä kiinnostusta ja uteliaisuutta saada tietoa organisaatioiden ylimmän johdon painopistealueista, keskusteluista ja toiminnasta. Tällaisten tietojen tarjoaminen henkilöille on oleellista ja keskeistä sisäisen tiedon hyödyntämisessä, mikä on johdon vastuulla. (Gressgård ym. 2014.) Tämä puolestaan on ristiriidassa Madsenin (2018) tutkimuksen kanssa, missä nähtiin sisäisestä viestinnästä johtuvia negatiivisia seurauksia. Tiedon kertominen voi tuoda työntekijöille epävarman olon muun muassa hierarkkisista rakenteista, riittämättömästä ajankäytöstä ja tiedonkulun huonosta hallinnasta, kun tieto kerrotaan jäsenille (Madsen 2018). Nämä tekevät viestinnästä haastavan osa-alueen yrityksen toiminnassa. Viestinnän avulla yritys voi saada aikaan tehokkaita muutoksia ja samalla vahvistaa sisäisen viestinnän tärkeyttä. (Kovaité ym. 2020.)

### 2.3 Emotionaalisuus sisäisessä viestinnässä

Tieto- ja viestintätekniikan käyttöönoton ja käyttämisen emotionaalisuus jää usein huomiotta, vaikka emotionaaliset kokemukset ovat erittäin tärkeitä niiden onnistumisen kannalta. Uudet tieto- ja viestintäjärjestelmät ja tunteet voidaan kokea moniselitteisenä ilmiönä, mikä tekee henkilöistä alttiita eri vaikutuksille vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta. (Zorn 2003.) Teknologian lisääntyneestä käytöstä huolimatta on nähty, että edelleen mielletään esihenkilöillä olevan merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöön ja työhön koetaan edelleen olennaiseksi, jotta vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa kunnioitusta, luottamusta ja vastuullisuutta. (Juholin 2006, 46-50.) Oleellista on huomioida, että eri tehtävissä ja asemassa oleville työntekijöille viestintätarpeet ovat erilaiset (Tukiainen 2006, 21). Vuorovaikutus, jolla keskustellaan tieto- ja viestintätekniikan merkityksistä ja toteutuksen tunnekokemuksista, on erittäin tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta. Tunteiden merkitys onkin hyvin merkittävä yrityksen toiminnassa, sillä tunteilla on ratkaiseva tehtävä tieto- ja viestintätekniikan toteutuksessa. (Zorn 2003.) Esimerkiksi epävarmuus, turvattomuus ja jatkuva muutos eivät tue tietämyksen ja tiedon levittämistä (Venkula 2005; ref: Juholin 2006, 26).

Henkilöiden tulee teknologisten taitojen lisäksi olla kykeneviä yhteistyöhön, kommunikoimaan ja luomaan sosiaalisia yhteyksiä muiden ihmisten ja ryhmien kanssa (Agostini ym. 2020). Työntekijöiden motivaatiot ja



kyvyt muun muassa innovointiin ovat positiivisesti yhteydessä heidän tietoonsa organisaatiosta ja markkinatilanteesta (Gressgård ym. 2014). Zhangin & Saari Kitalongin (2015) tutkimuksessa tunnistettiin luovuuden motiiviksi sisäiset tekijät, kuten sympatia ja uteliaisuus. Henkilöt ovat kuitenkin samaan aikaan tietoisia ulkoisista tekijöistä, kuten raha ja aika, jotka puolestaan voivat rajoittaa luovuutta (Zhangin & Saari Kitalongin (2015). Motivoidakseen tiimejä tulee keskittyä työntekijöiden tukemiseen. Täysin tai osittain digitaalisesti työskentelevät työntekijät ovat kertoneet tuntevansa, että he mieltävät olevansa yleensä vähemmän vaivaksi ja näkyväksi ja poissaolevassa mielentilassa. Lisäksi he voivat olla tyytyväisiä tiimin suorittamiseen tai hylätä ne kokonaan, jos jäsenet näkevät toiminnassa tai toimenpiteissä vähemmän etuja. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019.) Tämän vuoksi Hunsakerin ja Hunsakerin (2008) mukaan tulee huolehtia riittävän kehityksen, tunnustuksen, edistymisen ja palkkioiden varmistamisesta.

Lähettäjän passiivisuuteen vaikuttaa myös vastaanottajien huomaamattomuus (Gressgård ym. 2014). Tämä tukee Van Wartin ym. (2019) tutkimusta, jonka mukaan riittämätön vastuu ja vastuullisuuskannustimien käyttö sekä riittämätön johtajan huomio on haasteena e-johtamisessa. Se voi aiheuttaa työntekijöille tunteen johtajan välinpitämättömyydestä, tai ettei ole saatu riittävästi tukea henkilökohtaisessa kehityksessä. Tällaisia tuntemuksia syntyy erityisesti silloin, kun kommentit annetaan vain ryhmätasolla tai jos niitä ei ole ollenkaan. Tämä voi pahimmillaan johtaa tunteeseen, että ”sokea johtaa sokeita”. Lisäksi pienryhmien huono motivointi on haasteena, sillä kehumattomilla ja kommentoimattomilla tiimeillä voi olla heikompaa osallistumista toimintaan. (Van Wart ym. 2019.) Tämän vuoksi Malhotran, Majchrzakin ja Rosenin (2007) mukaan tiimien ja niiden jäsenten on saatava tietoa vastuusta raportoimalla ja seuraamalla tavoitteiden saavuttamista ja saavutuksia.

Turvallinen viestintäilmapiiri voi auttaa vähentämään tiimien monimuotoisuudesta johtuvia haasteita (Gibson & Gibbs 2006). Toisaalta digitaalisesti kommunikoivat henkilöt ovat vähemmän kriittisiä viestin muotoilussa ja keskittyvät vähemmän mukautetun vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen sosiaalisiin normeihin, jolloin voi syntyä konflikteja (Sproull & Kiesler 1986). Haasteena voi olla myös heikko tietoturvan hallinta ja riittämätön luottamus johtajaa kohtaan. Tähän voi vaikuttaa se, että johtaja saatetaan nähdä vain mekanistisena, jolloin työntekijät voivat herkästi pelätä johtajan tekevän ”kasvottomia” päätöksiä. Siksi tulee tunnistaa tapoja luoda sosiaalista vuorovaikutusta, jotta voidaan luoda sosiaalinen suhde ja samalla luottamusta. (Van Wart ym. 2019.) Luottamuksen rakentaminen on merkittävää työympäristön kannalta, missä kulttuurisia eroja ja moni-

muotoisuutta kunnioitetaan yhtä paljon niin kasvokkain kuin digitaalisessa ympäristössä (Malhotra ym. 2007; Snellman 2014). Toisaalta on nähty, että haasteena ovat jatkuvat yhteydenpito-ongelmat johtajan kanssa ja huono monimuotoisuuden johtaminen (Van Wart ym. 2019).

Verrattuna kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin digitaalinen viestintä keskittyy enemmän viestin sisältöön ja vuorovaikutuksessa käsiteltävään ongelmaan, jota ryhmä on ratkaisemassa (Lebie, Rhoades & McGrath 1996; ref. Gressgård 2011). Viestinnässä on nähty olevan erillinen taito olla lähettämättä viestejä, joissa tunteet ja vaikutelmat ovat ristiriidassa viestin sisällön kanssa, kuten vitsin väärinymmärrys tai kiireisen viestin väärin tulkinta tylyksi käskyksi (Snellman 2014; Van Wart ym. 2019). Tiimien jäsenten kyky ylläpitää osallistavaa ja mielekästä viestintää vaikuttaa siihen, että johtavatko konfliktit luoviin vai tuhoaviin lopputuloksiin (Gressgård 2011). Van Wart ym. (2019) tutkimuksessa osoitettiin, että haasteena voi olla esimerkiksi huono muutoksen hallinta. Tämä johtuu siitä, että uuden teknologian käyttöönotto ja käyttäminen vaatii sujuvan siirtymisen suunnittelua. Ongelmana voi olla myös heikko ymmärrys tieto- ja viestintätekniikasta, kuten sen erikoisominaisuuksista. Tämän vuoksi sopivien tieto- ja viestintätekniikoiden vakaakäyttö voi olla haaste. Tämä voi johtua siitä, että ne koetaan vaikeiksi käyttää, liian aikaa vieviksi hallita, stressaaviksi ja/tai epäluotettaviksi. (Van Wart ym. 2019.) Siten kouluttaminen ja viestintä eri kanavissa, joita käytetään eri tarkoituksiin, ovat hyvin merkittäviä sisäisessä viestinnässä. Tämä voi auttaa tukemaan sitä, että tieto tavoittaa oikeat vastaanottajat ja työntekijät voivat poimia oleelliset elementit. (Gressgård ym. 2014.)

Yuklin (2006) mukaan viestimällä tulisi luoda inspiroivaa, toivottavaa ja saavutettavissa olevaa visiota, mikä antaa työntekijöille merkityksen yrityksessä. Hänen mukaansa eri tasojen johtajat vaikuttavat välillisesti tai suoraan ilmapiiriin, organisaatiokulttuuriin ja viestintään. (Men 2014a.) Esimerkiksi Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksen mukaan useat organisaatiot hyödyntävät perustyökaluja, kuten televisioita yleisissä tiloissa, tarjotakseen henkilöille organisaation kannalta oleellista tietoa. Tämä koettiin heidän tutkimuksessa merkittävänä osana ylpeyden ja sitoutumisen lisäämisessä työntekijöiden keskuudessa. Se luo merkityksen tunteen siitä, että työntekijät osallistuvat merkittävästi yrityksen tuloksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näyttöjen käyttämisen nähtiin luovan halukkuutta osallistua ja lisäävän uteliaisuutta. Työntekijöistä tulee tarkkaavaisia tuotantomäärien muutoksiin, ja he alkavat pohtia, miten asiat voisi tehdä paremmin? Tällöin työntekijät osaaavat yhdistää suorituskykynsä tietoon: ”minun panokseni on osa näitä numeroita.” (Gressgård ym. 2014.) Siten digitaalinen viestintä ja julkinen keskustelu vaikuttavat myös työyhteisöjen ilmapiiriin (Tukiainen 2006, 22).

## 2.4 E-johtamisen taidot työyhteisön rakentamisessa

Johtaminen on muovautunut yhtä paljon niin virtuaaliseksi kuin kasvokkain tapahtuvaksi (Roman ym. 2019). Digitaalisuus on muuttanut merkittävästi viestintämalleja ja luottamuksen kasvattamiseen tarvittavia taitoja, eikä nykyaikaista johtamista voida ymmärtää ilman tieto- ja viestintäteknikoiden vaikutusta e-johtamiseen (Van Wart ym. 2016). E-johtaminen on hyvin oleellinen ja erottuva ominaisuus ja kyky yrityksen johtamisessa, mikä voi parhaimmillaan tehostaa organisaation toimintaa (Roman ym. 2019). Onkin nähty, että e-johtamisen täydellinen ymmärtäminen vaatii erilaisten tieto- ja viestintäteknikoiden tiedostamista erilaisissa ympäristöissä (Van Wart ym. 2016). Digitaalisen johtamisen taitojen muutokset voivat sisältää rakennemuutoksia verkkoympäristöjen kautta tai muutoksia tietotekniikassa (Roman ym. 2019). Johtajien tulee omaksua tieto- ja viestintäteknikat niin e-johtamisen edellytyksenä kuin oman osaamisensa vuoksi ja suositella, valita ja tukea tekniikkojen käyttöönottoa työntekijöille ja/tai yritykselle (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2017).

E-johtamisen on nähty olevan tieto- ja viestintäteknikoiden välittämä sosiaalinen vaikuttamisprosessi, joka voi saada aikaan muutoksen tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä, asenteissa ja suorituskyvyssä (Avolio, Sosik, Kahai & Baker 2014). Toisaalta e-johtaminen on abstrakti käsite, joka voidaan käsittää muutoksien luomiseksi työntekijöiden mielissä ja käyttäytymisessä tieto- ja viestintäteknikan käytön tai sen epäonnistumisen takia (Roman ym. 2019). Toisaalta myös se voidaan käsittää yhtä paljon tieto- ja viestintäteknikan onnistuneeksi käyttöönotoksi ja käyttämiseksi (Van Wart ym. 2016). Romanin ym. (2019) mukaan e-johtamisen ja pätevyyden välillä on selkeä riippuvuussuhde. Johtajien tulee yhdistää ja käyttää niin perinteisiä kuin digitaalisia tyynejä erilaisissa tilanteissa eri tarkoituksiin (Van Wart ym. 2019).

E-johtajuus ei ole ainoastaan työkalujen ja digitaalisten alustojen käyttämistä ja viestintätapahtumia, vaan yhä laajemman digitaalisen ympäristön luomista, mikä mahdollistaa korkean tehokkuuden (Pälli 2019; Roman ym. 2019). Sisäinen e-johtaminen pyrkii parantamaan työprosesseja, tuotteita ja palveluita hyödyntämällä esimerkiksi sivustoja, koordinoituja sähköisiä rajapintoja ja räätälöityjä ohjelmistoja (Venkatesh, Thong, Chan & Hu 2016; Hansen & Nørup 2017). Strategiat tarvitsevat viestintämenetelmien ihanteellista sekoitusta, mikä mahdollistaa erilaisia digitaalisia ja perinteisiä menetelmiä sekä niiden yhdistelmästä (Van Wart ym. 2019). Menin (2014a) mukaan johtajien kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen kanavat vaikuttavat myös positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Teknologisesta näkökulmasta katsottuna johtajat hyödyntävät digitaalisia

edistysaskeleita parantaakseen resurssien käyttöä innovoinnissa. Heidän tulee kuitenkin ottaa käyttöön ja tunnistaa oikeat digitaaliset työkalut. Jos yritys ei ole valmis ottamaan niitä osaksi työskentelyä, se voi johtaa huomattaviin innovaatiomahdollisuuksien häviämiseen tai innovaatioiden epäonnistumiseen. (Agostini ym. 2020.) Tehokkaat e-johtajat hyödyntävät useita tieto- ja viestintäteknikoita lukuisissa eri yhteyksissä, mutta he liittävät ne fyysisesti olemassa oleviin tekniikkoihin ja menetelmiin, osaavat hyödyntää niitä pätevästi ja etsivät parhaita tekniikoita niihin sopiviin tarkoituksiin (Van Wart ym. 2019).

Van Wart ym. (2019) eivät väitä, että e-johtajuus tarkoittaisi tieto- ja viestintäteknikkamenetelmien käyttöä sekoitettuna perinteisten tekniikoiden kanssa. Heidän mukaansa e-johtajat ovat suurimman osan ajasta vastuussa yrityksen ja/tai omien digitaalisten taitojen omaksumisesta. Voidaankin puhua johtajien digitaalisen taidon (*digital skillset, e-skillset*) rakentamisen merkityksestä, joka on aiheuttanut uuden e-johtamisen alueen luomisen. (Van Wart ym. 2019.) Johtajien rooli on edelleen oleellinen muutoksien ja kehittämisen lisäämisessä (Damanpour & Schneider 2009). Se osoittaa, että innovaatiomyönteiset asenteet ovat oleellisia. Sen sijaan siinä ei tule esille, millaiset taidot, tyylit, piirteet ja/tai käyttäytymismallit voivat saada jotkut johtajat luomaan innovointia työrutiineihin paremmin kuin toiset. (Van Wart ym. 2017.) Pälli (2019) on tuonut esiin, että e-johtamiseen liittyvät kommunikaatioteknologioiden lisäksi myös jaettu johtajuus, luottamus, tiedon hallinta ja työntekijöiden diversiteetin ymmärrys ja hyödyntäminen. Tämä vaatii verkostomaisen ja ei-hierarkkisen rakenteen, itseohjautuvasti työskenteleviä tiimejä, luottamusta, ymmärrystä diversiteetistä voimavarana ja tasapuolista tiedon saatavuutta. (Pälli 2019.) Tämän vuoksi tulee kehittää tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvää teknistä osaamista ja rakentaa muun muassa luottamusta digitaalisessa ympäristössä (Roman ym. 2019).

Kahainin (2013, 63) mukaan johtajien tulee ymmärtää, mikä uusi konteksti on ja miten se vaikuttaa johtajuuteen. Tehokas e-johtaja osaa erityisesti osoittaa teknologista osaamistaan digitaalisissa ympäristöissä ja kommunikoimalla selkeästi ja tarjoamalla riittävän sosiaalisen vuorovaikutuksen. Siten tehokas e-johtajuus asettaa inspiroi muutokseen, rakentaa vastuullisia tiimejä ja kehittää luottamusta digitaalisesti. (Roman ym. 2019.) Tehokasta e-johtamista voidaan luoda kuuden osaamisalueen avulla (Van Wart ym. 2016): e-tiimitaidot, e-tekniikkataidot, e-muutostaidot, e-sosiaaliset taidot, e-viestintä ja e-luottamus. Nämä kuusi ominaisuutta ovat kriittisiä tehokkaalle ja onnistuneelle e-johtajuudelle digitaalisessa viestinnässä, joita voidaan kutsua SEC-malliksi (*Six E-Competency, SEC-model*) (Roman ym. 2019.) Niiden kuvaukset ovat nähtävissä taulukossa 1. E-johtamisen käyttäminen keskittyy näihin toiminnallisiin alueisiin, joita e-johtajilta odotetaan digitaalisten ympäristö-

jen osaamisessa ja rakentamisessa. Tästä huolimatta e-johtajien kehittyneimmät ja huippuluokan taidot digitaalissa viestinnässä ovat käytännössä jäljessä sen vuoksi, että niitä arvostetaan heikosti. (Liu, Van Wart, Kim, Wang, McCarthy & Ready 2020.)

**Taulukko 1.** SEC -mallin määritelmät (Roman ym. 2019)

<b>E -pätevyys</b>	<b>Kuvaus</b>
E -sosiaaliset taidot	Johtaja pystyy parantamaan viestintää ja yhteistyötä sekä luomaan positiivisen työympäristön digitaalisten viestintätekniikoiden avulla.
E -muutostaidot	Johtaja kykenee hallitsemaan tehokkaasti muutosaloitteita tieto- ja viestintätekniikoiden avulla.
E -tiimitaidot	Johtajalla on taito motivoida, rakentaa, tunnistaa ja ylläpitää vastuullisia tiimejä digitaalisessa ympäristössä.
E -tekniikkataidot	Johtaja pysyy ajan tasalla tieto- ja viestintätekniikoiden kehityksestä ja tietoturvaan liittyvistä asioista. Lisäksi hän on teknologisesti taitava.
E -luottamus	Johtaja kykenee tieto- ja viestintätekniikoiden avulla luomaan luottamuksen tunteen, kun hän on johdonmukainen, oikeudenmukainen ja rehellinen.
E -viestintä	Johtajalla on kyky viestiä ja olla vuorovaikutuksessa tieto- ja viestintätekniikoiden avulla järjestelmällisesti ja selkeästi. Hän kykenee välttämään virheitä ja väärin viestimistä, eikä viestintä ole suorituskyvyllä kohtuutonta tai haitallista.

E-johtaja voi olla hyvä joillakin osa-alueilla ja taitamaton toisilla alueilla, eikä hän välttämättä ole tietoinen näistä heikkouksistaan (Van Wart ym. 2016). Johtajalta ei kuitenkaan odoteta erinomaisuutta kaikissa kuudessa ominaisuudessa. Merkittävät epäonnistumiset missä tahansa kyseisistä ominaisuuksista voivat kuitenkin vaikuttaa heikentävästi e-johtamisen tehokkuuteen (Roman ym. 2019). Heikot e-johtamisen taidot voivat johtaa esimerkiksi työntekijöiden eristäytymisen lisääntymiseen, hämmennykseen, väärinymmärrykseen, heikentyneeseen vastuullisuuteen, ylikuormitukseen kommunikoinnissa, ongelmiin ihmisten välisessä luottamuksessa ja motivaatio-ongelmiin (Järvenpää & Tanriverdi 2003; Malhotra ym. 2007; Snellman 2014). Tätä tukee Roman ym. (2019) tutkimus, jonka mukaan yhden ominaisuuden puuttuminen, kuten kyky luoda luottamuksen tunnetta erityisesti digitaalisilla työkaluilla, ei aina aiheuta johtamisen epäonnistumista lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä se voi heikentää huomattavasti tehokasta johtamista. Vaikka yksittäisten

johtajien voi olla vaikea saada kaikkia toivottuja johtajuusominaisuuksia, he voivat syventyä e-taitojen vahvistamisessa esimerkiksi ensin yhteen osa-alueeseen, kuten viestinnän perusosaamiseen, tai organisaatio voi korostaa yleisiä piirteitä ja taitoja, jos niitä on parannettava (Liu ym. 2018; Roman ym. 2019).

E-johtajuuden osa-alueet välittyvät digitaalisten tehtävien suorittamisessa, joita edellytetään johtajilta nykyaikajan teknologisissa ja digitaalisissa työpaikoissa (Roman ym. 2019). E-johtamisen painopiste on ollut tähän asti tieto- ja viestintätekniiikan tehokkaassa käytössä taitojen, ominaisuuksien, käyttäytymisen ja tyylien kautta, mutta sen tulisi sisältää myös tekniikan järkevä valinta. Johtajat ovat kiireisiä, joten tekniikan todellinen käyttö on epätodennäköisempää, jos tekniikka ja olosuhteet eivät ole sopivat. Siten johtajan tieto- ja viestintätekniiikan valinta on myös oleellinen edellytys tekniikan tehokkaalle hyödyntämiselle. (Van Wart ym. 2017.) Johtajilla voi kuitenkin olla tapana vertailla muita saman toimialan henkilöitä toisista yrityksistä luodessaan viitekehystä muun muassa digitaalisista strategiavalinnoista. Tällaisen tavan voidaan nähdä johtavan alan laajuisiin yhteisiin piirteisiin, kuten tiettyjen teknologioiden käyttöönoton ajoituksiin ja digitaalisen käytön ohjaamiseen. (Agostini ym. 2020.) Runsaiden mahdollisuuksien ja haasteiden vuoksi uuden teknologian käyttöönoton taidot organisatorisiin tarkoituksiin ja henkilökohtaiseen käyttöön ovat tulleet kriittisiksi (Van Wart ym. 2017).

Van Wart ym. (2016) korostivat, että e-johtajuudessa omaksumiskäytännöt ovat yhtä oleellisia kuin käyttötaidot, sillä huonoilla kokemuksilla on suuri ja pitkäaikainen vaimennusvaikutus. Johtajat ovat huonoja roolimalleja ja vähemmän tehokkaita, jos he eivät ole henkilökohtaisesti omaksuneet uusia teknologioita (Van Wart 2015). Esimerkiksi huonoilla kokemuksilla voi olla aluksi merkittävä vaimennusvaikutus, minkä vuoksi kielteisten kokemusten nopea vähentäminen on tärkeää teknologian laajassa käytössä (Van Wart ym. 2016). Johtajat, joilla on heikot tietotekniikkataidot, eivät ainoastaan rajoita tekniikoiden vaihtoehtoja, vaan heidän e-johtajuuden taitojaan pidetään vähemmän tehokkaina ja heikkoina (Van Wartin ym. 2017; Liu ym. 2020). Liu ym. (2020) tutkimuksessa e-johtamisen taidot nähtiin olevan yleensä heikommat monimutkaisissa muutoksissa ja tiimitoimintoihin liittyvissä taidoissa. E-johtajat voivat kuitenkin parantaa tehokkuuttaan olemalla roolimallina ja käyttäjänä, kun ovat itse omaksuneet tekniikan. Sen sijaan yrityksen päätöksentekijöinä ja toteuttajina heillä on merkittävä vaikutus koko organisaation ja paikallisen digitaalisen viestinnän onnistumisessa. (Van Wart ym. 2017.) Hallitakseen digitaalista siirtymistä ja käyttämistä tarvitaan kuitenkin teknisten taitojen lisäksi emotionaalisia ja pehmeitä taitoja sekä digitaalisen viestinnän koulutusta optimaalista käyttämistä varten (Van Wart ym. 2016; Balsmeier & Woerter 2019). Esimerkiksi johtajan luotettavuuteen on liitetty henkilökoh-

taisen ja ammatillisen viestinnän ja vuorovaikutuksen erottaminen toisistaan (Van Wart ym. 2019).

## 2.5 Digitaalisen viestinnän johtaminen

Viestintäteknologioiden nopeasti muuttuva luonne on muovannut johtajan kykyjä, koska on korostettu uusien tekniikoiden käyttöönottamista ja nykyajan muutoksien omaksumista sekä e-johtamisen vaikutusten ymmärtämistä (Men 2014b; Roman ym. 2019). Ne auttavat johtajia hyödyntämään työkaluja, jotka helpottavat sisäistä viestintää (Men 2014b). Kehitys muuttaa muun muassa viestintäsuunnittelua, organisaation rutiineja ja teknisiä vaatimuksia sekä pätevyyttä (Van Wart ym. 2017; Roman ym. 2019). Lisäksi monet digitaaliset tekniikat täyttävät myös perinteisiä kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutuksia (Roman ym. 2019). Van Wartin ym. (2016) tutkimuksessa e-johtajuus edusti noin 40 prosenttia kaikista yksittäisistä viestintätapahtumista ja 23 prosenttia kaikesta ryhmäviestinnästä. E-johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä on kuitenkin paljon päällekkäisyyksiä digitaalisessa viestintä- ja vuorovaikutuskyvyssä. Siten viestintä on osa yrityksen jokaista toimintaa, mitä voidaan johtaa. Siinä ihmiset ovat aidosti vuorovaikutuksessa, ja tyypillistä on se, että viestintä ja verkottuminen yhdistyvät erilaisiin yhteistyökuvioihin ja projekteihin. (Juholin 2006, 46.)

Van Wart ym. (2019) mukaan etätyön, tiimien ja hajautettujen johtamismallien kasvu on riippuvainen nopeutetusta digitaalisesta viestinnästä, joka johtajien on koordinoitava ja hallittava. Liun, Van Wartin, Kimin, Wangin, McCarthyn & Reodyn (2020) tutkimuksessa tuotiin esille, että kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin korvaaminen digitaalisella viestinnällä oli lähes puolet kaikesta viestinnästä. E-johtajuus koettiin siinä hyvin tärkeäksi, mutta teknologian tuki koettiin kohtalaiseksi. Van Wart ym. (2019) ovat tuoneet esille, että johtajien tuen puute on viestinnässä haasteena, mikä voi johtua heidän osaamattomuudestaan tai haluttomuudestaan käyttää tekniikoita tai teknologioita. Nämä kuitenkin parantaisivat vuorovaikutuksen tasoa ja yhteisöllisyyden tunnetta, mihin on totuttu kasvokkain. Haasteena on huono ja riittämätön viestintä yksityiskohtaisen suunnitelman ja kriittisten tavoitteiden tiedon puutteen vuoksi. Lisäksi kommunikaatiovirheet aiheuttavat väärintymmärryksiä. Tämä aiheuttaa viestintäkaaoksen, mikä johtuu huonosta organisoinnista ja liian suuresta ryhmästä. (Van Wart ym. 2019.)

Johtajilla tulee olla käytettävissä erilaisia viestintävälineitä voidakseen tarjota erilaisia ohjeita tilanteiden mukaan ja mukautua vastaanottajan mieltymyksiin sosiaalisen suhteen vahvistamiseksi (Shachaf & Hara 2007;

Stephens & Rains 2011). Tätä tukee myös Pincusin ja Rayfieltin (1989) tutkimus, jonka mukaan viestintä on hyvin merkittävä niin ihmisten kuin asioiden johtamisessa, sillä viestinnällä pystytään saamaan ihmiset sitoutumaan ja osallistamaan heitä (Juholin 2006, 26). Johtajan tulee viestinnällään vastata työntekijöiden korkeampiin tarpeisiin, kuunnella ja kannustaa tehokkaasti työntekijöitä sekä välittää työntekijöiden eduista. Tällöin johtajan viestintä on luonteeltaan symmetristä. Myös työntekijät ovat tyytyväisempiä yritykseen, missä viestintä on kaksisuuntaista, avointa ja reagoivaa ja edistää yhteisymmärrystä, vuoropuhelua ja yhteistyötä sekä ottaa huomioon työntekijöiden huolenaiheet ja mielipiteet. (Men 2014a.)

Van Wartin, Romanin, Wangin & Liun (2017) mukaan organisaation laajuisia tieto- ja viestintätekniikkajärjestelmiä ovat esimerkiksi päätöksenteko- ja tukijärjestelmät, tiedon ja oppimisen hallintajärjestelmät ja viestintäjärjestelmät. Johtajilla on merkittävä tehtävä tällaisten järjestelmien toteutuksessa ja valinnassa, vaikka he eivät itse käyttäisi niitä. Tieto- ja viestintätekniikan avulla johtajat saavat kuitenkin myös tärkeää viestiä niin ongelmien ratkaisemiseksi kuin työympäristöjen rakentamisen avuksi. (Van Wart ym. 2017.) Kun ympäristö digitalisoituu, muutoksen hallinta ja positiivisen asenteen luominen muutosta kohtaan on vaikeampaa verkko-ympäristöissä (Van Wart ym. 2019). Tämän vuoksi tulee muovata viestintätäytyliä ja johtamistapaa, jotta voidaan edistää liiketoiminnan suorituskykyä ja maksimoida sisäisen viestinnän ponnistelut. Onnistuakseen siinä tulisi kehittää työntekijäkeskeinen, kaksisuuntainen ja reagoiva viestintäjärjestelmä tukemaan ja johtamaan päivittäisiä viestintäkäytäntöjä ja optimoimaan työntekijöiden viestintää. (Men 2014b.)

Liu ym. (2018) ovat antaneet muutaman ehdotuksen helpottamaan viestintätekniikoiden johtamista moninaisissa tilanteissa yksilötasolla. Heidän mukaansa sähköposti liitteineen voi olla sopiva digitaalisesti välitetyille ohjeelle tai käskylle, kun taas dokumenttien jakamisohjelma voi olla hyvä tapa yksityiskohtaiseen yhteiseen suunniteluun, ja puhelinneuvottelu puolestaan voi olla ihanteellinen ongelmanratkaisemisessa. Törnroosin (2006, 79-80) tutkimuksessa puolestaan on osoitettu, että tiedon välitykseen on toivottu, että henkilökohtaisimmat ja kiireelliset asiat laitettaisiin sähköpostilla ja yleiset kaikkia koskevat tiedot intranettiin. Hänen tutkimuksensa mukaan sähköpostin runsaassa käyttämisessä tärkeimmät tiedot ja viestit saattavat menettää merkityksensä ja hukkuu muiden viestien sekaan ja viestien paljouteen. Tämä on kuitenkin ristiriidassa Menin (2014a) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijät haluavat yleensä sähköpostin kautta tietoa yrityksen uusista päätöksistä, tapahtumista, muutoksista ja politiikoista. Tämän jälkeen järjestetään ihmisten välinen viestintä esihenkilöiden kanssa ja yleiset kokoukset työntekijöiden kanssa (Men 2014a). Tiedon hankinnassa



ongelmana voi kuitenkin olla aikapula. Tämän vuoksi henkilö voi joutua itse olemaan aktiivinen saadakseen tarvitsemansa tiedon tai tieto saattaa jäädä saamatta, jos ylimääräistä aikaa ei ole sen etsimiseen. (Törnroos 2006, 79-80.)

Jos viestinnällistä, henkilökohtaisesti vuorovaikutteista ja voimaannuttavaa kanavaa ei ole integroitu hyvin osaksi organisaation sisäistä viestintäjärjestelmää, uudet viestintäkanavat voivat olla edelleen suhteellisen vieraita työkaluja yrityksille (Men 2014a). Tällaisessa integroidussa viestintäjärjestelmässä johtajat ovat merkittäviä vaikuttajia, minkä vuoksi heillä tulee olla valtuudet ja mahdollisuus olla hyviä kommunikoijia (Berger 2008; Men & Stacks 2013). Kaikilla kanavilla on erityisiä ominaisuuksia, jotka tukevat eri työtehtäviä ja viestintää eri tavoin (Roman ym. 2019). Jotkut tieto- ja viestintätekniikat ovat muovautuneet suhteellisen stabiileiksi ja yritysten perusvälineiksi, kuten intranet ja sähköposti. Sen sijaan toiset tekniikat kehittyvät edelleen hyvin nopeasti eri viestinnällisten parannusten seurauksena. (Liu ym. 2018.) Esimerkiksi esitysten näyttämistä on kehitetty huomattavasti tukitekniikoiden avulla, kuten videoneuvottelutekniikalla, mikä on kehittynyt valtavasti luotettavuuden, helppokäyttöisten ja moninaisten lisäominaisuuksien osalta sekä helpottanut suhteen rakentamista (Sheerin 2011; Men 2014a; Liu ym. 2018; Roman ym. 2019). Tällöin johtajille teknologiaosaamisen tason nousu ja teknologian integrointi yritykseen johtaa uusiin tieto- ja viestintätekniikkanormeihin (Liu ym. 2018). Van Wart ym. (2016) ovat kuitenkin osoittaneet, että vaikka johtajilla on useampi viestintäkanava käytettävänä, nämä paikat edellyttävät enemmän taitoja.

## 2.6 E-johtajuuden rakentaminen viestinnällä

Johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen tehokkuus vaikuttavat sisäiseen viestintään, minkä vuoksi tulee kehittää optimoitu viestintäjärjestelmä, joka kattaa kaikki johtajat ja työntekijät. Sellaisia kanavia, joissa on vuorovaikutuksellisia ja kaksisuuntaisia ominaisuuksia, tulee ottaa käyttöön edistämään työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista sekä yhteisön rakentamista. Integroitu viestintäjärjestelmä edellyttää suhde- ja yhteistoimintaa. Johtajien tulee luoda työntekijäkohtaisia ja asiaankuuluvia viestejä sekä vahvistaa symmetristä, avointa ja yhteistyöhön perustuvaa viestintäkulttuuria. (Men 2014b.) Asiaviestinnän ohella tulee huomioida, että myös henkilökohtainen ja epävirallinen viestintä kehittää niin viestinnän symmetriaa kuin yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta (White, Vanc & Stafford 2010). Tästä huolimatta työympäristöissä digitaaliset alustat saattavat poistaa epävirallisen vuorovaikutuksen, normaalit sosiaaliset suhteet ja siteet ja leikki-

syyden, mitkä ovat oleellisia terveen työyhteisöilmapiirin rakentamisessa. Siten ilman tunnollista johtajan tukea työntekijät voivat tuntea yksinäisyyttä, eristyneisyyttä ja heikentyneitä tunteita tehtävästä. (Van Wart, Roman, Wang, & Liu 2019.) Heikosti toteutettuna e-johtajuus voi aiheuttaa vieraantumista ja luoda kaaosta tietojen ja viestintätekniikka välitteisen viestinnän kömpelön käytön vuoksi sekä sitä saatetaan käyttää yksinomaan tehtävien määräämiseen. Hyvin toteutetun viestinnän avulla e-johtajat pystyvät kommunikoimaan monen eri ihmisen kanssa osallistavammin ja nopeammin. (Liu ym. 2020.)

Johtajuudessa kuuntelu, luottamus, yhteistyö ja suhdesuuntautunut asenne edistävät symmetrisen viestinnän muodostumista yrityksessä (Men 2014b). Van Wartin (2014) tutkimuksen mukaan kirjalliset ja suulliset viestintätaidot nähtiin yhdeksi tärkeimmistä taidoista 150 johtamistaidon joukosta. Lisäksi kuuntelu sijoittui kymmenen parhaan taidon joukkoon. Hänen mukaan viestintäosaaminen on erittäin tärkeä johtamistaito, kuten näkemyksen, päätöksenteon, tiimin ja luottamuksen rakentamisen perustaidot. (Roman ym. 2019.) Siten johtajilla on merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä. Näin ollen yritysten tulee mahdollistaa kaikkien tasojen johtajille täsmällistä tietoa, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa. (Men 2014a.) Heille tulee myös mahdollistaa tarvittava koulutus, jotta johtajat voivat helpottaa strategista sisäistä viestintää, tarjota tietoa pätevästi ja selkeästi sekä kehittää heidän johtajuusviestintätaitojaan (Men 2014a; Van Wart 2014; ref. Roman ym. 2019). Näin he toimivat roolimalleina työyhteisössään (Men 2014b).

Viestintä merkitysten johtamisena, rituaalina ja merkityksinä ilmenee muun muassa siten, että yrityksessä keskustellaan tavasta toimia, arvoista ja etiikasta (Juholin 2006, 46). Digitaalisen viestinnän perustaitojen kanssa on nähty selkeyden tarve. Lisäksi tulee välttää viestintävirheitä ja viestien ylikuormitusta ja väärinlähettämistä. (Roman ym. 2019.) Johtajat saavat esimerkiksi työntekijöiden luottamuksen, kun he viestivät vakuuttavasti ja selkeästi visionsa (Men 2014b). Menin (2014a) tutkimuksessa on osoitettu, että viestintäkanavien nousu on hämärtänyt kommunikaatiohierarkioiden välisiä rajoja. Hänen mukaansa tämä on vahvistanut osallistumista ja ideoiden, mielipiteiden ja tiedon jakamista organisaatioiden sosiaalisissa verkostoissa. Sisäisen symmetrisen viestintäjärjestelmän avulla työntekijät ja johtajat kuuntelevat toisiaan ja käyvät vuoropuhelua. Tällöin sisäiset tiedotusvälineet jakavat työntekijöiden tarvitsemaa tietoa, mikä vahvistaa yksittäisten työroolien ymmärtämistä ja osapuolten keskinäistä ymmärrystä. Tämän vuoksi symmetrinen viestintä vahvistaa osallistavaa rakennetta ja organisaatiokulttuuria sekä edistää työntekijöiden vaikuttamista. (Men 2014b.)

Tiedonjaon tarve on kaksisuuntainen, sillä tiedon levittämisen osalta johtajien on tärkeää tarkastella organisaatioissa tapahtuvia tapauksia ja yksityiskohtia (Gressgård ym. 2014). Kun viestintäkanavat ovat kaksisuuntaisia ja yhteisöllisiä, ne edistävät työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista, helpottavat keskustelua organisaation ja työntekijöiden välillä ja kannustavat työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä (Men 2014a). Siten voidaan edistää yrityksen innovointia ja oppimista lisäämällä työntekijöiden osallistumista (Agostini & Filippini 2019). Tätä vahvistaa myös Bäckströmin ja Lindbergin (2019) tutkimus. Kun johtajat osoittavat työntekijöilleen, että virheiden tekeminen on hyväksyttävää, tämä muokkaa innovointikeskustelua niin, että innovaatio on toimintatavan aloittamista ilman menestyksen varmuutta, mutta samanaikaisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta (Bäckström & Lindberg 2019). Työntekijöiden osallistuminen muovaantuu, kun yritys luottaa heihin ja välittää heistä. Tämä antaa työntekijöille omistajuuden tunteen yrityksessä ja vaalii yrityksen ja työntekijöiden välisiä suhteita. (Men 2014b.) Kimin ja Rheen (2011) mukaan työntekijät, joilla on hyvät siteet yritykseen, osallistuvat tiedon välittämiseen, etsimiseen, valintaan ja jakamiseen tukeakseen yritystä. Toisaalta Törnroosin (2006, 79-80) tutkimuksen mukaan henkilön tulee tietää, mistä tietoa tulee etsiä, jos haluaa saada sitä.

Johtajia tulee kannustaa hyödyntämään niin sanottujen avoimien ovien toimintatapoja. He voivat pyytää työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita, kuunnella heitä ja helpottaa ylöspäin suuntautuvaa viestintää. Yritykset voisivat perustaa esimerkiksi sisäisen kuuntelukeskuksen, joka on keskittynyt analysoimaan ja keräämään työntekijöiden palautetta jokaisen saatavilla olevan kanavan kautta. (Men 2014b.) Sen sijaan Whitworthin (2011, 195-206) mukaan sisäisen viestintäjärjestelmien tärkein osa on erilaiset johtajuustyytit, jotka käyttävät erilaisia viestintäkanavia ja erilaisia tyyliä vaikuttamaan työntekijöihin. Toisaalta johtajien viestinnässä ei ole ainoastaan kyse kognitiosta ja tiedosta, vaan yhtäläillä myös tunteista. Siten e-johtajuuden tietämyksessä ja toteuttamisessa on otettava huomioon myös digitaalisen viestinnän affektiiviset näkökulmat, eikä ainoastaan työkalun tai välineen rikkaus. (Liu ym. 2018.)

Johtajan viestinnän laatu, osaaminen, kanavat ja tyyli vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteeseen (Shaffer 2000; ref. Men 2014a). Whitworthin (2011, 195-206) mukaan työntekijöiden suosima tietolähde on välittömät (*immediate*) esihenkilöt, sillä he ovat uskottavampia työntekijöiden silmissä kuin ylin johto. Tätä tukee myös Törnroosin (2006, 79-80) tutkimus, jossa tietoa toivottiin erityisesti omalta esihenkilöltä ja organisaation johdolta, sillä asioita käsiteltiin liikaa vain johtotasolla. Tällöin muilla työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta päästä vaikuttamaan heidän ryhmäänsä ja heitä itseään koskevista asioista tarvittavin määrin (Törn-

roosin 2006, 79-80). On ymmärtää, mitä erilaiset tieto- ja viestintätekniikat voivat tehdä ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja johtajien ympäristön kanssa. Riittäväällä ymmärryksellä ja tietoisuudella johtajat voivat hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa tehokkaimmin. (Liu ym. 2018.) Whitworthin (2011, 195-206) mukaan yrityksen eri asemissa olevat johtajat ja esihenkilöt vaikuttavat viestien ylhäältä alas jakamiseen työntekijöille ja heidän mielipiteidensä ja ajatustensa välittämiseen ylimmälle johdolle. Myös Törnroosin (2006, 79-80) tutkimuksessa esihenkilöitä pidettiin merkittävässä asemassa tiedonkulun ja työviihtyvyyden kannalta. Lisäksi heihin kohdistui hyvin paljon odotuksia. Esihenkilöiltä ja johdolta toivottiin avoimuutta, nopeutta ja henkilökohtaisempaa otetta asioista tiedottamiseen, sillä hyvin usein asioista tuli lukea intranetistä ja sähköposteista tai sai kuulla ”puskaradion” kautta. (Törnroos 2006, 79-80.)

Törnroosin (2006, 79-80) tutkimuksessa on osoitettu, että työntekijät kaipaavat henkilökohtaista tiedottamista ja keskustelua, ja esimerkiksi avoin ilmapiiri, keskustelut, ryhmäpalaverit ja yhteiset aamukahvihetket on koettu toivottaviksi ja tärkeiksi. Esimerkiksi johtajien tulee olla tietoisia siitä, että päätöksenteko ja monimutkaiset tehtävät vaativat poikkeuksetta rikkaampaa viestintää tai viestintäkanavien joukkoa. Nopeassa yksisuuntaisessa viestinnässä voidaan parhaiten käyttää kevyttä lähestymistapaa, kuten tiedon tai yksinkertaisten ohjeiden toimittamista. (Leonardi, Neeley & Gerber 2012.) McAfeen (2006) mukaan intranetit ovat harvoin keskustelun tai erimielisyyden alustoja, sillä ne edustavat enemmän yksisuuntaista viestintää. Näin ollen tiedon sisältö perustuu tai on hyväksytty pienen ryhmän toimesta, siksi niillä on taipumus ilmaista ainoastaan johdon näkökulmaa. Siten intranetin käyttö perinteisellä tavalla ei riitä vastaamaan tiedonlevittämistarpeita yrityksissä. Tämän vuoksi tarvitaan tekniikoita tai esimerkiksi sosiaalista mediaa, joiden avulla työntekijät pystyvät ilmaisemaan näkemyksensä ja osallistumaan keskusteluihin. (Gressgård ym. 2014.) Hyvin toimiva yhteistyö ja viestintä ovat kaikkien verkostojen edellytys. Näin ollen johtajien tulisi löytää uusia tapoja viestiä johtaakseen työyhteisöt menestykseen, sillä esimerkiksi mittaamis- ja arvoperusta (*Management by numbers*) ei kannusta kaikkia luovaan työhön. (Tukiainen 2006, 22-23.) Siirtymällä uuteen ohjelmistoon johtajan tulee tuntea olonsa mukavaksi kokeilemalla ja käyttämällä uutta ympäristöä. Lisäksi hyvä e-johtajuus henkilökohtaisella tasolla on hyvin olennaista viestintäalustan omaksumiselle työyhteisössä, sillä laadukkaalla viestinnällä on merkittävä tehtävä tehokkaan projekti- ja muutoksenhallinnan kannalta. (Liu ym. 2018.)

## 2.7 Yhteisöllisyys työntekijälähtöisessä innovoinnissa

Liiketoiminnassa tietointensiivisyys osana innovointia on tullut välttämättömäksi kilpailuedun saavuttamiseksi ja yritysten selviytymisen ja menestymisen mahdollistamiseksi (Bäckström & Lindberg 2019). Organisaatioilla on kasvava taipumus liittyä yritysten välisiin ekosysteemeihin, joissa ne toimivat yhteistyössä tavarantoimittajien, kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa avoimessa yhteistyöympäristössä (Galati & Bigliardi 2019). Tuntemattomalle innovaatioalueelle pääseminen voi kuitenkin olla yritykselle haastavaa, sillä innovaatioprosessien toteuttamisessa ja konkreettisten tulosten saavuttamisessa on hyvin suuri valikoima eri vaihtoehtoja (Bäckström & Lindberg 2019). Esimerkiksi ideoiden ylijäämä on tullut todelliseksi haasteeksi useissa organisaatioissa. Yhä useammat yritykset kannustavat työntekijöitään innovoimaan, mutta ideat ylittävät niiden toteuttamiseen käytettävissä olevat resurssit. (Ciriello & Richter 2019.) Näin ollen nykyaikaisissa organisaatioissa innovatiivinen työ toteutuu muuttuvissa ja uusissa yhteiskunnallisissa konteksteissa. Tämä tarkoittaa, että yhteistyö- ja kommunikaatiomahdollisuudet vaikuttavat organisaatioiden innovaatiokykyyn ja innovatiivisen toiminnan organisointiin. (Gressgård 2011.)

Työyhteisöllä on valtava kokemuksellinen merkitys innovoinnissa. Esimerkiksi osaavat työntekijät haluavat olla mukana myös hankalissa projekteissa ja luoda ympärilleen ryhmän, joka toteuttaa tehokkaasti suuria hankkeita. Tiimin vuorovaikutuksessa uuden tiedon arviointi ohjaa ajattelutavan ja näkemysten muuttumiseen, jolloin tiimin jäsen oppii ymmärtämään paremmin omaa kokemustaan. Siten tiimi luo uusia toimintamalleja, korostaa vuorovaikutusta, oppii yhteistä ajattelua ja antaa työntekijälle oppimisfoorumin. (Tukiainen 2006, 21.) Tätä tukee myös Gressgårdin ym. (2014) tutkimus, jonka mukaan innovointiin keskittyvillä yrityksillä oli muun muassa yhteisiä kulttuurisia piirteitä, mitkä johtivat tiettyihin käytäntöihin ja ajatusmalleihin. Yhteisiä ominaisuuksia olivat esimerkiksi ylpeys, avoimuus, sitoutuminen, itsenäisyys, yhteistyöhalu, oppimislähtöisyys, luottamus, suvaitsevaisuus ja turvallisuuden tunne. Näiden avulla rakennetaan onnistuvaa työntekijälähtöistä innovointia. (Gressgård ym. 2014.) Taitojen lisäksi organisaation jäsenten tulee siis pystyä sulautumaan sosiaaliseen kontekstiin. Heidän on pystyttävä tekemään yhteistyötä, kommunikoimaan ja luomaan sosiaalisia yhteyksiä muiden jäsenten ja ryhmien kanssa. (Agostini ym. 2020.)

Ihmisten jatkuva vuorovaikutus ja osallistuminen sekä yritysten sosiaaliset verkostot ovat erityisesti innovaatioiden saavuttamisen, toteuttamisen, menestymisen ja ymmärtämisen kannalta tärkeitä. Sosiaaliset verkostot

on nähty erittäin sopivina tukemaan jatkuvaa innovointia sen vuoksi, että niillä on kyky muuttua ja sopeutua kyseessä olevaan kontekstiin. Uusia oivalluksia ja tietoa lisäävät suhteet voivat olla erittäin arvokkaita uusien ideoiden ja innovaatioiden luomisessa. (Karlsson & Björk 2017.) Yrityksissä voi olla niin kutsuttuja piilotettuja innovaatioita. Ne voivat liittyä siihen, että on olemassa ideoita, joita johto ei täysin ymmärrä, ja siksi oivallukset eivät tule näkyviin verkkopohjaisella alustalla. (Bäckström & Lindberg 2019.) Vähemmän rajalliset innovaatiot ja innovaatioprosessit ilmentävät uudempia menestyskriteerejä, kuten yhteisöpohjaista luovuutta ja alustapohjaista verkkovuorovaikutusta (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song 2017). Oleellista on, että työntekijät ja koko organisaatio voi osallistua mukaan, kun tarvitaan uutta osaamista ja täydentäviä kykyjä. Toisaalta he voivat myös poistua, kun heidän tavoitteensa ja motivaationsa muuttuvat. (Lusch & Nambisan 2015.) Nambisanin ym. (2017) mukaan digitaaliset teknologiat mahdollistavat suurelta osin tämän, sillä ne on upotettu innovointiprosesseihin.

Yrityksen sisäisissä verkostoissa on potentiaalia innovoinnin toteuttamiseen johtavan paineen herättämiseksi. Se muodostuu verkoston autonomiasta ja itseohjautumisesta sekä sen vastavuoroisista odotuksista ja vaatimuksista verkostoon kuuluvan työntekijän ja ylimmän johdon välillä. (Karlsson & Björk 2017.) Newell, Tansley ja Huang (2004) ovat painottaneet, että tiimin jäsenten tulisi rakentaa vahvoja sosiaalisia suhteita keskenään tiedon kehittämiseksi ja saadakseen yhteisymmärryksen vuorovaikutuksen avulla. Puolestaan Leana & Van Buren (1999) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että ryhmän jäsenten luottamus ja korkea assosiaatiokyky ovat merkittäviä vahvoissa tiimisuhteissa. Tiedon jakamiseen, hankkimiseen ja hyödyntämiseen vastavuoroinen riippuvuus vahvistaa innovoinnin tarpeellisuutta yrityksissä, minkä vuoksi toimivat sisäiset prosessit ovat edellytys avoimempien innovaatiomenetelmien soveltamiselle (Aasen, Amundsen, Gressgård & Hansen 2012). Tarvitaan kuitenkin lisää ymmärrystä siitä, miten yritykset voisivat parhaiten hyödyntää verkostoja innovaatioiden kehittämiseksi (Karlsson & Björk 2017).

Innovatiivisen toiminnan organisoinnissa työ suoritetaan yleensä pienemmissä tiimeissä, jotka kiinnittävät huomionsa palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen (Gibson & Gibbs 2006). Pienten ryhmien odotetaan johtavan korkeampaan yksilölliseen suorituskykyyn ja sitoutumiseen, ja että ne ovat tehokkaampia uusien palveluiden ja tuotteiden saattamisessa markkinoille (Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998). Ritter ja Gemünden (2003) ovat osoittaneet, että verkosto-osaaminen vaikuttaa positiivisesti prosessi- ja tuoteinnovaatioiden menestykseen. Esimerkiksi on osoitettu, että taitavasti verkostoituneet ja ideoiden tai aloitteiden menestymi-

sen kannalta vahvoja siteitä toisiin henkilöihin muodostaneet työntekijät pystyvät havaitsemaan todennäköisemmin luovia oivalluksia, mikä vahvistaa sosiaalisten verkostojen merkitystä innovaatioiden toteuttamisessa ja ymmärtämisessä (Baer 2012). Toisaalta Perry-Smithin (2006) mukaan työntekijöiden välisten heikkojen suhteiden on osoitettu vaikuttavan positiivisesti henkilön luovuuteen verrattuna vahvoihin suhteisiin, vaikka Perry-Smithin ja Shalleyn (2003) mukaan heikkojen suhteiden positiivinen seuraus ei aina johda henkilön luovuuteen (Karlsson & Björk 2017). Siten sosiaaliset verkostot voivat mahdollistaa uutta tietoa tarjoavia yhteyksiä, mikä voi parhaimmillaan johtaa uusien oivalluksien ja ideoiden saamiseen (Hargadon & Bechky 2006).

Digitaalisen teknologian kehityksellä on ollut oleellinen vaikutus innovaatioiden kentällä (Holmström & Partanen 2014). Tämän vuoksi viime aikoina on kiinnostuttu organisaatioiden uusien roolien, prosessien ja IT-pohjaisten työkalujen ideoinnista, minkä tavoitteena on ollut lisätä innovointia (Karlsson & Björk 2017). Tukeakseen työntekijälähtöistä innovointia tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvat työkalut on mukautettava organisaation toimintaan (Gressgård ym. 2014). Näin ollen voidaan puhua digitaalisista innovaatioista, jotka voidaan liittää digitaalisten teknologioiden käytöstä aiheutuvien liiketoimintaprosessien, markkinatarjousten tai mallien luomiseen ja muutokseen (Nambisan ym. 2017). Esimerkiksi virtuaalitiimien käytöstä on tulossa varteenotettava työtapo nykyajan liiketoiminnassa (Gressgård 2011). Kehityksestä huolimatta Tukiainen (2006, 21) mukaan kilpailukykyisten organisaatioiden jäseniltä odotetaan edelleen kommunikatiivisia taitoja, kykyä arvioida itseään kilpailukykyyn perspektiivistä ja innovatiivisuutta.

Innovoija, joka haluaa tutkia useita mahdollisuuksia, on arvokas voimavara innovatiiviselle organisaatiolle. Jotta innovaatiokäytännöistä tulisi innovaatioiden hallinnan integroituja osia, niitä tulee käsitellä jatkuvasti ja toistuvasti. (Steven 2018.) Henkilöt motivoituvat ratkaisemaan olemassa olevia toimintakehyksiä kommunikamalla muille. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden nähdä uudenlaisia mahdollisuuksia uudella kognitiivisella kehyksellä ja luoda uusia työntekijälähtöisiä innovaatioita. (Verganti 2009; ref. Nambisan ym. 2017.) Näin ollen sosiaaliset verkostot ovat innovaatioiden toteuttamisen ja ymmärtämisen lisäämisen kannalta merkittäviä (Karlsson & Björk 2017). Menestynyt työntekijälähtöinen innovaatio on riippuvainen henkilöiden ymmärryksestä, tiedon jakamisesta muiden kanssa ja käsityksien muuttamisesta innovaatioiden tuloksista ja prosesseista (Nambisan ym. 2017). Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei luovuuteen voida pakottaa, mutta luovaan ajatteluun kohdistuvia esteitä voidaan purkaa. Näin ollen viestinnässä tulee keskittyä yhteistyöhön ja palautteen antamisen kykyyn sekä toista ihmistä arvostavaan käyttäytymiseen. (Tukiainen 2006, 22-23.)

## 2.8 Digitaalinen viestintä työntekijälähtöisessä innovoinnissa

Digitaalisessa viestinnässä älylaitteisiin sulautettuja digitaalisia komponentteja ja palveluita voidaan hyödyntää tiedon saavuttamiseksi, jolloin perinteinen tuotekehitys voidaan yhdistää ohjelmistokehityksen käytäntöihin (Porter & Heppelmann 2015). Työntekijälähtöisen innovoinnin tärkeitä näkökohtia ovat tieto- ja viestintätekniikkaan perustuvat työkalut, joilla voidaan tukea tiedon levitys-, hankinta- ja hyödyntämisprosesseja. Sisäinen käsittely on tärkeä ja vastavuoroinen sekä välttämätön olemassa olevien tietojen ja resurssien menestyksellisten yhdistelmien saavuttamiseksi. (Gressgård ym. 2014.) Rakenteellisesti tieto- ja viestintätekniikkapohjaisten työkalujen käyttö lisää ulkoisen ja sisäisen tiedon saatavuutta ja helpottaa tiedon levittämistä ja jakamista yrityksen jäsenille. Käyttäytymiseen liittyen tieto- ja viestintätekniikkapohjaisten työkalujen käyttö vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Näin ollen tämä edesauttaa tai häiritsee tiedon kehittämistä ja yhteisymmärryksen rakentamista yrityksen jäsenten keskuudessa. (Gressgård 2011.) Tämä on Gressgårdin ym. (2014) mukaan oleellista ottaa huomioon tiedon hyödyntämisessä, jotta voidaan saavuttaa menestystä työntekijälähtöisellä innovoinnilla.

Innovaatioverkostoihin liittyy useita erilaisia vuorovaikutustilanteita, missä todellinen innovaatiopotentiaali syntyy nimenomaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä (Karlsson & Björk 2017). Verkostoosaaminen määräytyy organisaatioiden henkilöstöhallinnon verkostosuuntautuneisuuden, resurssien saatavuuden, organisaation sisäisen viestinnän integroinnin ja yrityskulttuurin avoimuuden perusteella (Ritter & Gemünden 2003). Näin ollen organisaation innovaatiokyky on jokseenkin riippuvainen viestintärakenteista, sillä innovaatioprosessit syntyvät uudesta liiketoimintamahdollisuuteen liittyvästä tiedosta. Nämä tulevat esille vuorovaikutuksessa ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. (Gressgård 2011.) Jotta ryhmän jäsenet pystyvät rakentamaan yhteisymmärryksen, on tärkeää luoda keinot, huomioida viestinnän määrä ja luoda sosiaalinen alusta suoritettavaa työtä ja vuorovaikutusta varten (Malhotra, Majchrzak, Carman & Lott 2001). Tämä on kuitenkin haasteellista esimerkiksi virtuaalitiimeille. Kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja viestintään verrattuna digitaalisessa viestinnässä ei välttämättä ole nähtävissä samalla tavalla nonverbaalia käyttäytymistä, kuten hymyä, päänyöritystä ja katsekontaktia. Niiden avulla voidaan saada rakentavaa tietoa vuorovaikutuksen muokkaamiseen, mukauttamiseen ja hallintaan, minkä vuoksi siihen tulee kiinnittää huomiota erityisesti viestintävälineiden valinnassa ja eri innovaatioprosessin ja tiimityöskentelyn vaiheissa. (Karlsson & Björk 2017.)



Vaihtoehtoisten oivallusten ja näkemysten etsiminen ja havaitseminen viestinnän avulla on edellytyksenä kehittymiselle (Tukiainen 2006, 22-23). Työntekijälähtöistä innovointia ei helpoteta, ellei innovaatiokäytäntöjä ole integroitu päivittäisiin toimintoihin tai käsitellä jatkuvasti (Steven 2018; Bäckström & Lindberg 2019). Toisaalta tieto- ja viestintäteknikka ei ole pelkästään työkalu suoritettavien tehtävien ratkaisemiseen, vaan osa sosiaalista ja kulttuurista viestintää. Tämän myötä kehittyvät uusia vuorovaikutustapoja ja ilmaisumuotoja, jolloin yhteistyö- ja kommunikaatiomahdollisuudet vaikuttavat organisaatioiden innovatiivisen toiminnan organisointiin ja innovaatiokykyyn. (Gressgård 2011.) Näin ollen digitaalisessa viestinnässä tulee mahdollistaa, fasilitoida ja organisoida niitä viestinnällisiä prosesseja, jotka parantavat johtamisen jaettavuutta, tiedon ja diversiteetin hallintaa ja hyödyntämistä sekä luottamuksen rakentamista (Pälli 2019). Esimerkiksi annetulla palautteella voidaan rakentaa pohjaa mukautuksille, jotka sopivat organisaatiolle (Karlsson & Björk 2017). Tämän ovat osoittaneet myös Qian, Magnusson ja Björk (2019), jotka ovat tutkineet verkkopohjaisten ideointialustojen merkitystä kollektiivisten ideoiden kehittämisessä ja luomisessa. Ideoiden luomiseen vaikuttaa oleellisesti palautteen antajien ja ideoiden kehittäjien tiedon päällekkäisyys ja palautteen ajankohtaisuus. Heidän mukaansa ideat hyväksytään todennäköisemmin, kun tiedoissa on enemmän päällekkäisyyttä ja henkilöille annetaan suurempi aika palautteen antamiseen.

Organisaatioiden innovaatiopotentiaaliin voidaan vaikuttaa tieto- ja viestintäteknikkapohjaisten työkalujen käytöllä, mikä voi parantaa pääsyä sisäiseen ja ulkoiseen tietoon. Tämän innovaatiopotentiaalin toteuttamiseksi yritysten tulee keskittyä rakennemuutosten hyödyntämiseen, jolloin työkalujen avulla käytetään saatavilla olevia tietoresursseja hallitakseen menettelytapoja ja henkilöiden käyttäytymistä digitaalisessa viestinnässä. (Gressgård 2011.) Tämä perustuu Nakatan ja Imin (2010) mukaan asiantuntijuuden laajuuden kasvuun, tiedon jakamiseen ja mahdollisuuden yhdistellä erilaisia taitoja. Tiedon hankinnassa laajemman näkökulman omaksumisen tukemiseen, tiedon suodattamiseen ja asianmukaisen tiedon yhdistämiseen liittyy haasteita. Näitä voi olla vaikea käsitellä ja arvokkaan tiedon suodatus on monimutkainen prosessi. Niiden parantamiseksi on ehdotettu, että yritykset voisivat hyödyntää asiantuntijoita niin sanottuina tiedon portinvartijoina (*gate keepers*). Työntekijälähtöinen innovointi paranee, jos yhdistetään jokaisen työntekijän pääsy rajoittamattomaan tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvaan tietoon. Tällöin asiantuntijoiden kanssa voidaan yhdessä tunnistaa, etsiä ja omaksua tietoa. (Gressgård ym. 2014.)

Battin (1999) mukaan tehokkaiden ja joustavien yritysten jäsenet ovat muita enemmän tietoisia innovaatioi-

den välttämättömyydestä (Gressgård 2011). Sen sijaan Lindbeckin ja Snowerin (2000) mukaan henkilöt kykenevät saamaan ja hankkimaan tarvittavaa tietoa esimerkiksi asiakatarpeista, jotka voivat luoda perustan innovaatioprosesseille. Näin saavutetaan helposti viestintäverkot organisaatiossa, jotka voivat edistää vuorovaikutusta organisaatorajojen ja -tasojen yli sekä lisätä viestintänopeutta ja -intensiteettiä. Eri viestintävälineiden mahdollisuudet kehittää ja luoda yhteisiä mielenmalleja ovat perustana innovaatio- ja ryhmätyöprosessien puitteiden tehokkaalle ja oikeanlaiselle rakentamiselle. (Gressgård 2011.) Toisaalta olemattomien yhteyksien ja heikoilla ihmissuhteilla on nähty vaikuttavan positiivisesti henkilöiden innovaatioihin (Burt 2004). Björkin, Di Vincenzon, Magnussonin & Mascian (2011) mukaan heikoilla ihmissuhteilla ei ole negatiivista vaikutusta ideointiin. Tällaisessa suhteessa henkilö voi käyttää aseman etua itseensä tai tuoda irrallisia osapuolia lähemmäksi toisiaan, jotta voidaan helpottaa heidän yhteyksiä (Obstfeld 2005). Rakennettaessa viestinnästä omaehtoista innovointia tukevaa tulee toimintatavat rutinoita niin, ettei niihin tarvitse erityisesti omistautua. Tämä vaatii toimivan viestintäjärjestelmän, sillä tietoperustaisen työn tulee suojella myös henkilöitä itsestään selviltä selityksiltä ja liialliselta ja ylimääräiseltä tiedolta, raporteilta ja kokoontumisilta. (Tukiainen 2006, 22.)

Arvolähtöisten haasteiden, toimialan laadullisen luonteen, teknologisten haasteiden ja kilpailun esteiden täytyy varmistaa, että toiminta pysyy ihmiskeskeisenä ja luovana, ja tieto- ja viestintätyökalut toimivat vain tukivälineenä (Keller & Von der Gracht 2014). Bäckström ja Lindberg (2019) ovat osoittaneet, että on tärkeää olla fyysisesti läsnä työntekijälähtöisissä innovaatioprosesseissa. Johtajien tulisi olla käytettävissä jokapäiväisissä tavallisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa heidän ideoistaan. Heidän mukaansa työntekijöiden tulee vakuuttaa ylempi johto idean lisäarvoa tuovista ominaisuuksista asiakkaalle ja erityisesti yritykselle. Idea pyritään saamaan sopivaksi innovaatiokehikseen, mutta tämä ei kuitenkaan rajoita työntekijälähtöistä innovointia. (Bäckström & Lindberg 2019.) Toisaalta on havaittu, että fyysisiä ja digitaalisia kehitysprosesseja yhdistettäessä molempien tai toisen on muututtava, mikä voi johtaa molempien tai toisen yksittäisten prosessien heikentymiseen (Agostini ym. 2020). Tämä on ristiriidassa Gressgårdin (2011) tutkimuksen kanssa. Hänen mukaansa tieto- ja viestintätekniiikan käytön kasvaessa yrityksen sisällä työntekijät tulevat olemaan vuoro-vaikutuksessa sekä kasvokkain että tieto- ja viestintätekniiikan avulla. Levitysprosessin ja työntekijöiden tietämyksen laatuun ja määrään vaikuttaa se, missä määrin työkaluja hyödynnetään säännöllisesti, millainen yhteinen käsitys on muodostettu niiden käytöstä ja miten selkeästi käyttötarkoitus on määritelty. (Gressgård ym. 2014.) Stevenin (2018) mukaan innovatiiviset henkilöt eivät pelkäästään arvosta yhteistyötä, vaan pystyvät integroimaan ulkoiset näkökulmat rakentavasti jokapäiväiseen työhönsä vuorovaikutuksen ja viestinnän avulla.

Verkostot tukevat henkilöiden välistä vuorovaikutusta ideoiden kehittämisessä (Simon & Tellier 2011). Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksen mukaan tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvien työkalujen kulttuurin ja roolien välillä on vastavuoroinen riippuvuus työntekijälähtöisen innovoinnin onnistumisessa. Siten innovointiprosesseissa käytettävien työkalujen pitäisi tukea roolikäyttäytymistä, mikä auttaa innovaatiokulttuurin parantamista ja edistää työntekijälähtöisen innovoinnin selkärankaa. Työkalut on sulautettava organisaatiotyökaluihin, kuten kannustimiin ja kannustamiseen, palautteisiin ja suorituskykyindikaattoreihin, jotta tuetaan työntekijälähtöistä innovointia. (Gressgård ym. 2014.) Innovaatioprosessit ja ihmisten välisen yhteistyön mahdollistavat sellaiset digitaaliset infrastruktuuriominaisuudet, kuten tiedonjakamis- ja työntekealustat, joukkolähde, virtuaalimaailmat, digitaaliset luontilat ja sosiaalinen media. Tämä korostaa digitaalisen teknologian piirteiden sisällyttämisen kasvavaa merkitystä innovaatiojohtamisessa. (Nambisan ym. 2017.) Ideoiden käyttö ja aloitusjärjestelmien käyttö on yhdistettävä muihin keinoihin, jotka tukevat työntekijöiden osallistumista oivallusten kehittämiseen, luomiseen ja jalostamiseen kohti mahdollista ja toteuttamiskelpoista soveltamista. Tämän vuoksi työntekijöillä tulisi olla pääsy kaikkiin ehdotettuihin ideoihin, jotta voidaan helpottaa työntekijälähtöistä innovointia, ja siksi tiedonhankintatyökalut eivät voi pelkästään olla ideoiden antamista tai esiintuomista varten. (Gressgårdin ym. 2014.)

Thomken (2006) mukaan tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvien työkalujen vaikutukset riippuvat organisatorisista ja yksilöllisistä tekijöistä. Tieto- ja viestintäteknikan työkaluja hyödynnetään yhä enemmän tulevaisuuden ennakkoinnissa. Tieto- ja viestintäpohjaiset työkalut edistävät tulevaisuuden ennakkoinnin painopisteen siirtymistä tiedonhausta ja skannauksesta kohti laadukkaampia vaiheita, kuten päätöksentekoon ja toteutukseen. (Keller & Von der Gracht 2014.) Trabucchi ja Buganza (2019) ehdottavat tietolähtöistä lähestymistapaa innovaatioihin, jolloin laukaisukohtana on tiedon tarve, mikä luo alun koko kehitysprosessiin monimutkaisessa järjestelmässä. Tämä on poikkeava näkemys aiheesta, sillä usein data on ensisijainen tuotos eikä innovaatioprosessin sivutuote (Agostini ym. 2020). Tieto- ja viestintäteknikan tulisi kuitenkin parantaa tarkempia ja tehokkaampia ennakkointiprosesseja paremmilla ja helppokäyttöisillä yhteistyökaluilla, tiedon saatavuudella, prosessien optimoinnilla ja kvantitatiivisilla mallinnustyökaluilla sekä data- ja tietoyhteyksillä (Keller & Von der Gracht 2014).

Innovatiiviset saavutukset voivat olla seurausta olemassa olevien tieto- ja resurssielementtien yhdistämisestä (Yang, Phelps & Steensma 2010), mutta kaikille innovaatioprosesseille on yhteistä tiedon hyödyntämisen ja

saatavuuden perusrooli (Gressgård 2011). Organisaatiot kehittyvät digitaalisesti luodakseen toimintamalleja, jotka voivat auttaa uusiin mahdollisuuksiin ja erottumiseen kilpailijoista (Berman 2012). Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat hyvin toimivan ja sisäistä tietoa tuottavan yhteisön ja kykyä hankkia tarpeellista tietoa ulkoisista lähteistä sekä näiden tietojen viestintää ja levittämistä koko organisaatioon, jotta innovointi onnistuisi (Gressgård ym. 2014). Siten organisaatioiden tulee olla valmiita ottamaan käyttöön digitaalisia teknologioita, jotta ne eivät ajaudu innovaatioiden epäonnistumiseen tai kadottamaan innovaatiomahdollisuuksiaan (Agostini ym. 2020). Toisaalta Tukiainen (2006, 22) mukaan viestintää voi haitata yksityiskohtainen ja kapea-alainen tieto. Tärkeämpää on hallita kokonaisuuksia, jotta henkilö pystyy säätelemään oman työnsä ydintä. Nämä voivat johtaa siihen, että viestintä häiritsee itsesäätelävää innovointityötä (Tukiainen 2006, 22). Ne yritykset, jotka korostavat esimerkiksi jatkuvaa parantamista, asianmukaista riskinottoa, palkitsevat muutoksenhallinta-aloitteista ja palkitsemista onnistuneista innovaatioista, rikastavat johtajien valittuja johtamisominaisuuksia ja -taitoja (*select leadership traits and skills, STS*). Tämä puolestaan lisää vahvaa e-johtamisen omaksumiskulttuuria. (Liu ym. 2018.)

Lisätäkseen innovatiivisuuttaan organisaatioiden on organisoitava jäsenensä reagoimaan itsenäisesti ja nopeasti uuteen tietoon ja kommunikoimaan rajoittamattomasti sisäisesti ja ulkoisesti (Hempell & Zwick 2008). Tätä tukee Stevenin (2018) tutkimus, jonka mukaan digitaalinen viestintä ja vuorovaikutus varmistaa innovaatioprosessissa resurssien asianmukaisemman käytön ja nopeuttaa projektia. Zackin (1999) mukaan tieto- ja viestintäteknikka pohjaisten työkalujen käyttöönotto ei kuitenkaan ainoastaan riitä innovaatioiden menestymiseen, sillä yksipuolinen teknologiakeskeisyys on merkittävä este yhteistyön, luottamuksen ja innovaatiota kannustavan ja arvostavan ilmapiirin syntymiselle (Gressgårdin ym. 2014). Johtajat voivat kuitenkin muokata työntekijälähtöistä innovaatiokeskustelua siten, että he jakavat verkkopohjaista työkalua. Tällöin voidaan edistää työntekijöiden osallistumista. (Bäckström & Lindberg 2019.)

## 2.9 Digitaaliset alustat osana työntekijälähtöistä innovointia

Digitaalisia innovaatioprosesseja voidaan mieltää jatkuvaksi ilmentymäksi, löydökseksi ja yhden tai useamman suunnittelumallin yhdistelmäksi (Nambisan ym. 2017). Digitaalisten teknologioiden tehokas käyttäminen ja uusien ideoiden luomiseen perustuva innovaatio voi johtaa organisaation liikevaihdon kasvuun ja tuoda nopeasti kasvavia ja tuottoisampia markkinasegmenttejä (Neirotti & Pesce 2019). Kun innovaatioprosessien

ja tulosten välinen ero hämärtyy digitaalisessa maailmassa ja kun työkalut muokkaavat digitaalisia tuotteita ja palveluita, on välttämätöntä kehittää syvempää ymmärrystä niiden sekoittumisesta. Näin ollen painopiste ei ole siinä, mitä ominaisuuksia digitaalisissa työkaluissa tai esineissä on, vaan miten toimijoiden tavoitteet ja kyvyt voidaan yhdistää ominaisuuksien tarjoamaan luontaiseen potentiaaliin. (Nambisan ym. 2017.) Suuret panostukset innovaatioihin voi tarkoittaa kehittyneempiä toimialakohtaisia teknologiapohjaisia valmiuksia ja monimutkaisempia digitaalisten teknologioiden käyttömalleja (Agostini ym. 2020). E-johtajien tulee lisätä käyttöönottarpeita jatkuvasti, kuten uuden viestintäteknologian ja teknologian testausta, käyttöönottoa, jalostamista tai tutkimista (Liu ym. 2018).

Organisaation innovaatiokyvyn lähtökohtana on se, missä määrin yritys kykenee tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia ja sen jälkeen toteuttamaan tehokkaasti innovaatioprosesseja (Gressgård 2011). Vastaanottokyky ymmärretään kyvyksi käsitellä muuttuvia ympäristöjä ja tiedon saamisen ja syöttämisen sekä tiedon sisäisen prosessoinnin elementeiksi, joita tarvitaan olemassa olevien tietojen ja resurssien onnistuneeseen yhdistämiseen (Gressgårdin ym. 2014). Siten on osoitettu, että organisaatioiden tulisi keskittyä tarpeeseen parantaa vastaanottokykyä innovaatiokyvyn lisäämiseksi (Vanhaverbeke, Van De Vrande & Chesbrough 2008). Digitaalisessa innovaatioissa digitaalisen teknologian käyttöprosessit ovat osa uutta ideaa ja sen levittämistä ja kehitystä. Tämän vuoksi digitaalisella innovaatiojohtamisella tarkoitetaan prosesseja, käytäntöjä ja periaatteita, jotka ovat digitaalisen innovaation tehokkaan organisoinnin perustana. Digitaalinen innovaatio puolestaan sisältää joukon innovaatiotuloksia, kuten uusia tuotteita ja palveluita sekä uusia arvopolkua ja kokemuksia, mutta tulosten ei tarvitse olla digitaalisia. (Nambisan ym. 2017.) Innovaatioprosessien tulos on yhä useammin alustojen muodossa, joissa arvoa rakennetaan muokkaamalla hyödykkeen tarjontaa sen kysynnän mukaan (Agostini ym. 2020). Toiseksi digitaalinen innovaatio sisältää joukon digitaalisia työkaluja ja infrastruktuuria, kuten data-analytiikkaa ja mobiililaskentaa, jotka mahdollistavat innovaatiot ja lisäävät nopeaa käyttöönottoa. Kolmanneksi digitaalinen innovaatio sisältää mahdollisuuden tuloksien mukauttamisen tai hajauttamisen tiettyihin käyttökonteksteihin, kuten digitaalisilla alustoilla. (Nambisan ym. 2017.) Innovaatioprosessien on nähty tiivistyvän vähitellen ennakoimalla ja tehostamalla vaiheita, joissa kerätään ja hyödynnetään palautetta (Agostini ym. 2020).

Innovaatioprosessien digitalisointi auttaa murtamaan eri innovaatiovaiheiden välisiä rajoja ja lisää niiden aikahorisonttien ennakoimattomuutta ja päällekkäisyyttä, jolloin ei ole täyttä selvyttä tiettyjen innovaatioproses-

sivaiheiden alkamisesta ja/tai päättymisestä (Nambisan ym. 2017). Digitaaliset alustat, kuten joukkohankinta-järjestelmä, tukevat innovaatioiden ohjaamista toimimalla keskustelupaikkana (Nambisan ym. 2017). Alustat toimivat tietojen jäljityksessä, kun ihmisten välinen vuorovaikutus tallennetaan (Majchrzak & Malhotra 2016). Näiden alustojen käyttö ei kuitenkaan yksinään riitä tukemaan työntekijälähtöisen innovointikulttuurin rakentamista. Esimerkiksi avoin sisäinen viestintä, kannustaminen ja työpanoksen hyväksyntä voivat tukea organisaation identiteetin rakentumista joustavaksi ja innovatiiviseksi, mikä vahvistaa myös työntekijöiden ammatitilpeyttä ja edistää yhteistyökulttuuria ja avointa ilmapiiriä. (Gressgård ym. 2014.) Smithin ym. (2008) mukaan tämän on havaittu olevan oleellinen ominaisuus yrityksille, jotka menestyvät työntekijälähtöisellä innovoinnilla (Gressgård ym. 2014). Hempellin ja Zwickin (2008) mukaan innovatiivisuuteen yhdistyy yrityksen kyky saada työntekijät reagoimaan itsenäisesti ja nopeasti uuteen tietoon.

Boeddrichin (2004) mukaan runsas määrä ideoita edesauttaa avaintaitojen ja ongelmaratkaisutietojen parempaan käyttämiseen ja parantaa organisaation ilmapiiriä. Tämä on kuitenkin ristiriidassa Ciriellon ja Richterin (2019) tutkimuksen kanssa, missä nähtiin, että organisaatioilla on taipumus tuottaa enemmän ideoita kuin ne pystyvät toteuttamaan. Tämän vuoksi ideoiden seulontaa ei pitäisi ajatella vain innovointiprosessin yksittäisenä vaiheena vaan ennemminkin asiana, joka tulee ottaa huomioon koko prosessin ajan (Ciriello ja Richter 2019). Ideoiden harkitseminen saattaa tarkoittaa sitä, että niistä keskustellaan, mutta ideoita ei välttämättä käytetä uusien innovaatioiden kehittämiseen. Tästä seuraa vastakohta harkinnan ja reagoinnin välille. (Steven 2018.) Suurten ideamäärien asianmukainen seulonta muodostuu organisaatioille entistä tärkeämmäksi, kun työntekijälähtöinen innovointi kehittyi laajemmaksi (Ciriello & Richter 2019).

Tarkasteltaessa teknologian käyttöä tiettyjen innovatiivisten toimijoiden etujen ja rajoitusten kokonaisuuksina voidaan selittää, kuinka ja miksi eri toimijat voivat käyttää samaa teknologiaa uudelleen tai miksi sillä on erilaisia innovaatiotuloksia eri yhteyksissä (Nambisan ym. 2017). Jatkuvan innovoinnin saavuttamiseksi on korostunut tarve löytää uusia työskentelytapoja yrityksessä ja mennä olemassa olevan mukavuusalueen ulkopuolelle. Tärkeänä pidetään myös viestinnän merkitystä, sillä se on koettu oleelliseksi osaksi saada uusia aloitteita ja niiden tuomia muutoksia ja hyötyjä, jolloin tulee eriyttää vastaanottajat niin eri kanavien, menetelmien kuin työkalujen kautta. (Karlsson & Björk 2017.) Useimmat tieto- ja viestintätekniikat edellyttävät jonkinasteista hienosäätöä, minkä vuoksi e-johtajien taidot voivat ilman koulutusta heikentyä tai jäädä jälkeen (Van Wart ym. 2016). Thomken (2003) mukaan ihmiset, työkalut ja prosessit ovat yhdessä vastuussa organisaatioiden kehi-

tyksestä ja innovoinnista, joten onnistunut innovaatio edellyttää näiden kaikkien elementtien toimivaa integrointia.

Automatisoidut ja täysin integroidut digitaaliset organisaatioprosessit tarkoittavat, että työntekijöillä on suurempi vastuualue ja heidän tulee ymmärtää tietovirtojen ja prosessien välinen yhteys sekä opittava työskentelemään yhdessä soveltuvien ad hoc -ratkaisujen kanssa löytääkseen innovaatioita (Agostini ym. 2020). Tekniset työkalut saattavat estää suorituskykyä ja innovaatioita, jos ne integroidaan väärin organisaatioon. Työntekijälähtöistä innovointia edistävän kulttuurin luomiseksi työkalujen käyttö tulisi yhdistää organisaatorakenteiden ja -prosessien kehittämiseen ja mukauttamiseen mahdollisimman tehokkaaksi. Tämän vuoksi tarvitaan syvempää ymmärrystä tällaisten työkalujen käyttämisestä, jotta voidaan tukea työntekijälähtöistä innovointia. (Gressgårdin ym. 2014.)

Organisaatioissa työntekijöiden rooli on merkittävässä asemassa korkeasti koulutettua henkilöstöä tarvitsemissä innovaatioissa (Agostini & Filippini 2019), mikä vaatii asianmukaisen koulutuksen tarjoamista työntekijöille ja mahdollisuutta keskittyä uusiin tehtäviin, kuten digitaalisten järjestelmien ohjaukseen ja hallintaan. Näin ollen työntekijöiden jatkuva koulutus ja ammatillinen kehittyminen ovat erittäin tärkeitä digitalisaatioon siirtymisen onnistumisessa. (Agostini ym. 2020.) Tätä tukee Balsmeierin ja Woerterin (2019) tutkimus, jonka mukaan koulutusohjelmien edistäminen on erittäin hyödyllistä niin kauan, kun vähän ja jokseenkin koulutettuja työntekijöitä voidaan kouluttaa oppimaan uusia taitoja ja suorittamaan uusia tehtäviä. Tieto- ja viestintätekniikkaan perustuvien työkalujen käytön tulee olla yhdenmukainen ammatillisen roolikäyttämisen ja organisaatorakenteiden kanssa ollakseen tehokasta. Henkilöstön, tietämyksen ja teknologian hallintaan liittyvät näkökulmat tulee yhdistää, jotta ymmärretään, miten työntekijälähtöistä innovointia pystytään kehittää käyttämällä tieto- ja viestintätekniikkaan perustuvia työkaluja. (Gressgård ym. 2014.)

Nylénin ja Holmströmin (2015) mukaan usein digitaalinen tuotesuunnittelu on joltain osin keskeneräistä, koska organisaatiot keskittyvät nykyään enemmän innovoimaan muokattavia aineettomia hyödykkeitä, jotka voidaan nopeasti konfiguroida uudelleen. Siten on osoitettu, että organisaatioiden liiketoimintamallien jatkuva uudelleenkonfigurointi on oleellinen digitaalisen innovoinnin kontekstissa (Lucas & Goh 2009). Keskenäisyys antaa digitaaliseen innovointiin ennakoimattomuuden ja dynaamisuuden tason organisatorisiin ja

rakenteellisiin rajoihin. Innovaatioprosessit ovat kuitenkin tulosten lisäksi ajallisesti vähentyneet ja muodostettuja prosesseja voidaan katsoa useista erilaisista näkökulmista, kuten organisaatioyksikön ja resurssien näkökulmasta tai työnkulusta, joiden avulla tarkastellaan myös johtamismalleja. (Nambisan ym. 2017.) Jatkuva ohjelmistojen ja alustojen vaihtuminen vie aikaa henkilön omalta työltä ja uuvuttaa. Oleellista on, ettei kaiken ajan tarvitse olla potentiaalista työaikaa, sillä myös luovuus tarvitsee lepoa. (Tukiainen 2006, 22.)

Järjestelmälliset lähestymistavat työntekijälähtöiseen innovointiin edellyttävät tieto- ja viestintäteknikkaan pohjautuvien työkalujen käyttöä prosessien tukemisessa, sillä menestyksellinen työntekijälähtöinen innovointi vaatii sisäisen tiedon tehokasta tuottamista, hallintaa ja levitystä koko organisaatioon. Lisäksi tukemisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkökulmaa tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvien työkalujen käytöstä. (Gressgård ym. 2014.) Hendlerin (2019) mukaan digitaalisia ja fyysisiä kehitysprosesseja yhdistettäessä molempien tai toisen on muututtava, sillä muuten se voi johtaa molempien tai toisen yksittäisten prosessien alioptimointiin. Digitaalisen teknologian avulla innovointi vaatii samanaikaisesti muutoksia strategioihin, organisaatiokulttuuriin, henkilöstöön, päätöksentekoon, resursseihin ja viestintään (Gastaldi, Appio, Martini & Corso 2015). Toisaalta digitaaliset teknologiat voivat vaikuttaa siihen, että työntekijät keskittyvät enemmän innovatiiviseen, luovaan ja kommunikoivaan työntekoon. Tämä puolestaan edellyttää jatkuvaa oppimista ja parantamista. (Raguseo, Gastaldi & Neirotti 2016.) Näin ollen organisaatioiden tulee olla valmiita muuttamaan lähestymistapojansa innovointiin, jos ne aikovat luottaa digitaaliseen teknologiaan (Agostini ym. 2020).

## 2.10 Yhteenveto

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tukea liiketoiminnan ja toiminnan tavoitteita sekä vaikuttaa yrityksen asemaan ja arvoon toimintaympäristössä tai markkinoilla, jolloin viestinnän vastaanottajina ovat organisaation jäsenet (Juholin 2006, 43-47). Viestintä sisältää tiedottamista, tiedon jakamista ja keräämistä, mutta nyky-määritelmien mukaan se ei ole ainoastaan sitä, vaan vuorovaikutukseen perustuvaa ja strategista vaikuttamistyötä organisaation keskeisten sidosryhmien kanssa. Lisäksi se on rakentunut osaksi johtamista ja on merkittävässä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa. (Juholin & Rydenfelt 2020.) Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys työntekijöiden myönteisten asenteiden luomisessa (Gray & Laidlaw 2004), luottamuksen rakentamisessa ja yritykseen sitoutumisessa (Jo & Shim 2005) ja myönteisen yritys-työntekijäsuhteen luomisessa (Men 2014b), sillä työntekijöiden positiiviset asenteet parantavat organisaatioiden suorituskykyä



ja tuottavuutta (Berger 2008). Lisäksi johtajien viestinnän laadulla, osaamisella, kanavilla ja tyyllillä on vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteeseen (Shaffer 2000; ref. Men 2014a). Tästä huolimatta tieto- ja viestintätekniiikan käyttöönoton ja käyttämisen emotionaalisuus jää usein huomiotta, vaikka emotionaaliset kokemukset ovat erittäin tärkeitä niiden onnistumisen ja toteutuksen kannalta. Tämä johtuu siitä, että henkilöt ovat alttiita vuorovaikutuksen ja viestinnän aiheuttamille vaikutuksille. (Zorn 2003.) Esimerkiksi epävarmuus, turvattomuus ja jatkuva muutos eivät tue tietämyksen ja tiedon levittämistä (Venkula 2005; ref. Juholin 2006, 26).

Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, avointa ja reagoivaa sekä sillä tulisi pystyä käsittelemään työntekijöiden mielipiteitä ja huolenaiheita ja lisätä yhteisymmärrystä, yhteistyötä ja vuoropuhelua (Men 2014a). Tärkeää on saada nostettua esiin muun muassa uskottavuuden, vastavuoroisuuden, luottamuksen, palautteen, ihmisuhteiden, tiedon riittävyyden, horisontaalisen viestinnän ja työntekijäkeskeistä tyyliä (Grunig 1992, 558; ref. Men 2014a). Työntekijöillä on yleensä kiinnostusta ja uteliaisuutta saada tietoa organisaatioiden ylimmän johdon painopistealueista, keskusteluista ja toiminnasta, joiden kertominen työntekijöille on oleellista ja keskeistä sisäisen tiedon hyödyntämisessä (Gressgård ym. 2014). Viestintää voi kuitenkin haitata esimerkiksi se, että ihmisten tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa, jolloin ei ole välttämättä voimia, aikaa tai kiinnostusta aktiiviseen viestintään. Tällöin tieto voi jäädä saamatta, jos ei ole ylimääräistä aikaa sen etsimiseen (Tukiainen 2006, 22 ja 79-80.)

Henkilöiden tulee teknologisten taitojen lisäksi olla kykeneviä yhteistyöhön, kommunikoidaan ja luomaan sosiaalisia yhteyksiä muiden ihmisten ja ryhmien kanssa (Agostini ym. 2020), sillä työntekijöiden motivaatiot ja kyvyt innovointiin ovat positiivisesti yhteydessä heidän tietoonsa organisaatiosta ja markkinatilanteesta (Gressgård ym. 2014). Viestintäkanavat tulee integroida hyvin osaksi organisaation sisäistä viestintäjärjestelmää ja päivittäisiä toimintoja, jotta voidaan edistää työntekijälähtöistä innovointia (Men 2014a; Bäckström & Lindberg 2019). Se edellyttää suhde- ja yhteistoimintaa, minkä vuoksi johtajien tulee luoda työntekijäkohtaisia ja asiaankuuluvia ja epävirallisia viestejä sekä vahvistaa symmetristä, avointa ja yhteistyöhön perustuvaa viestintäkulttuuria (White, Vanc & Stafford 2010; Men 2014b). Yksipuolinen teknologiakeskeisyys on huomattava este yhteistyön, luottamuksen ja innovaatiota kannustavan ja arvostavan ilmapiirin syntymiselle (Zackin 1999 ref. Gressgårdin ym. 2014). Oleellista on myös huomioida, että eri tehtävissä ja asemassa oleville työntekijöille viestintätarpeet ovat erilaiset (Tukiainen 2006, 21). Kun johtaja vastaa työntekijöiden tarpeisiin, kuuntelee ja

vahvistaa tehokkaasti työntekijöitä sekä välittää työntekijöiden eduista, johtajan viestintä on tällöin luonteeltaan symmetristä (Men 2014a).

Digitaalisuus on muuttanut merkittävästi viestintämalleja, luottamuksen kasvattamiseen tarvittavia taitoja, viestinnän suunnittelua, organisaation rutiineja ja viestien tulkintatapoja. Tämän vuoksi nykyaikaista johtamista ei voida ymmärtää ilman tieto- ja viestintäteknikoiden vaikutusta ja yhteyttä e-johtamiseen. (Van Wart ym. 2016; Roman ym. 2019.) Strateginen viestintä edellyttää erilaisia viestinnän tapoja ja keinoja ja näiden yhdistelmiä (Van Wart ym. 2019). Hyvin toteutetun viestinnän keinoin pystytään kommunikoimaan usean eri ihmisen kanssa osallistavammin ja nopeammin. Lisäksi pystytään liittämään tieto- ja viestintäteknikat fyysisesti olemassa oleviin tekniikoihin ja menetelmiin sekä osaavat hyödyntää niitä pätevästi sopivissa tarkoituksissa. (Van Wart ym. 2019; Liu ym. 2020.) Työympäristöissä digitaaliset alustat saattavat kuitenkin poistaa epävirallisen vuorovaikutuksen, normaalit sosiaaliset suhteet ja siteet ja leikkisyyden, minkä vuoksi ilman johtajan tukea työntekijät voivat tuntea yksinäisyyttä, eristyneisyyttä ja epäselvyyttä työtehtävistä (Van Wart ym. 2019).

E-johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä on paljon yhteneväisyyksiä digitaalisessa viestintä- ja vuorovaikutuskyvyssä, missä viestintä on osa yrityksen jokaista toimintaa (Juholin 2006, 46). Kun ympäristö digitalisoi-  
tuu, muutoksen hallinta ja positiivisen asenteen luominen muutosta kohtaan on vaikeampaa verkkoympäristöissä (Van Wart ym. 2019). Tämän vuoksi tulee kehittää viestintätyyliä ja johtamistapaa, jotta voidaan edistää liiketoiminnan suorituskykyä ja maksimoida sisäisen viestinnän ponnistelut. Siten tulisi kehittää työntekijäkeskeinen, kaksisuuntainen ja reagoiva viestintäjärjestelmä tukemaan ja johtamaan päivittäisiä viestintäkäytäntöjä ja optimoimaan työntekijöiden viestintää. (Men 2014b.) Tehokas e-johtaja osaa erityisesti osoittaa teknologista osaamistaan digitaalisessa ympäristöissä kommunikoimalla selkeästi ja tarjoamalla riittävän sosiaalisen vuorovaikutuksen. Siten e-johtajuus asettaa tehokkaat inspiroi muutokseen, rakentaa vastuullisia tiimejä ja kehittää luottamusta virtuaalisesti (Roman ym. 2019). Näin ollen johtaminen on muovautunut yhtä paljon niin virtuaaliseksi kuin kasvokkain tapahtuvaksi, jolloin se ei ole ainoastaan digitaalisten alustojen hyödyntämistä tai viestintätapahtumia, vaan yhä laajemmin digitaalisen ympäristön luomista (Pälli 2019; Roman ym. 2019). Se edellyttää verkostomaista ja ei-hierarkkista rakennetta, itseohjautuvasti työskenteleviä tiimejä, luottamusta, diversiteetin ymmärrystä voimavarana ja tiedon saamista tasapuolisesti (Pälli 2019).

Eri asemassa olevilla johtajilla on merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä, kuten viestien ja ajatusten välittämisessä ylhäältä alas ja alhaalta ylös, nykyajan viestintäteknikan muutosten omaksumisessa ja olemalla roolimalli työntekijöille (Whitworth 2011; Men 2014a; Men 2014b). Digitaalisen viestinnän hierarkkisuudesta ja sen vaikutuksista on kuitenkin ollut ristiriitaisia näkemyksiä tutkijoiden keskuudessa (Tukiainen 2006, 22; Gressgård 2011; Madsen 2018). Siten johtajille tulee mahdollistaa täsmätietoa, joka on yhteydessä yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa, ja koulutusta, jotta voidaan helpottaa strategista sisäistä viestintää ja kehittää heidän viestintätaitojaan (Men 2014a). Johtajien mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöön ja työhön koetaan edelleen olennaiseksi, jotta vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa kunnioitusta, luottamusta ja vastuullisuutta (Juholin 2006, 46-50). Törnroosin (2006, 79-80) tutkimuksen mukaan työntekijät kaipaavat henkilökohtaista tiedottamista ja keskustelua, ja esimerkiksi avoin ilmapiiri, keskustelut, ryhmäpalaverit ja yhteiset aamukahvihetket on koettu toivottaviksi ja tärkeiksi. Innovaatioprosessien on nähty tiivistyvän vähitellen ennakoimalla ja tehostamalla vaiheita, joissa kerätään ja hyödynnetään palautetta (Agostini ym. 2020). Yrityksissä voi kuitenkin olla piilotettuja innovaatioita, joita johto ei täysin ymmärrä, minkä vuoksi oivallukset eivät tule näkyviin verkkopohjaisella alustalla (Bäckström & Lindberg 2019).

Organisaation innovaatiokyky on jokseenkin riippuvainen viestintärakenteista (Gressgård 2011). Ihmisten jatkuva vuorovaikutus, viestintä ja osallistuminen sekä yritysten sosiaaliset verkostot ovat erityisesti innovaatioiden syntymisen, saavuttamisen, toteuttamisen, menestymisen ja ymmärtämisen kannalta tärkeitä, ja ne ovat merkittäviä innovoinnin toteuttamiseen johtavan paineen herättämiseksi. (Karlsson & Björk 2017.) Verkostot tukevat henkilöiden välistä vuorovaikutusta ideoiden kehittämisessä, sillä eri viestintävälineiden mahdollisuudet ja henkilöt ovat merkittävässä roolissa innovaatioprosessien perustan luomisessa (Lindbeck & Snower 2000; Gressgård 2011; Simon & Tellier 2011). Vaihtoehtoisten oivallusten ja näkemysten etsiminen ja havaitseminen ovat edellytyksenä kehittymiselle, johon organisaatioiden tulisi keskittyä parantaakseen innovaatiokykyä (Tukiainen 2006, 22-23; Vanhaverbeke ym. 2008). Työntekijälähtöinen innovointi paranee, jos kaikilla työntekijöillä on rajoittamaton pääsy tietoon ja ideoihin, jotta tietoa voidaan tunnistaa, etsiä ja omaksua (Gressgård ym. 2014). Siten tieto- ja viestintäteknikka ei ole ainoastaan työkalu suoritettavien tehtävien ratkaisemiseen, vaan osa sosiaalista ja kulttuurista viestintää. Yhteistyö- ja kommunikaatiomahdollisuudet vaikuttavat organisaatioiden innovatiivisen toiminnan organisointiin ja innovaatiokykyyn sekä voivat lisätä pääsyä sisäiseen ja ulkoiseen tietoon ja edistää tiedon levittämistä koko organisaatiolle. (Gressgård 2011; Gressgård

ym. 2014.) Näin ollen digitaalisessa viestinnässä tulee mahdollistaa, fasilitoida ja organisoida niitä viestinnällisiä prosesseja, jotka parantavat johtamisen jaettavuutta, tiedon ja diversiteetin hallintaa ja hyödyntämistä sekä luottamuksen rakentamista (Pälli 2019).

Newell, Tansley ja Huang (2004) ovat korostaneet, että tiimin jäsenten tulisi rakentaa vahvoja sosiaalisia suhteita keskenään tiedon kehittämiseksi ja saadakseen yhteisymmärryksen vuorovaikutuksen avulla. Tukiainen (2006, 21) mukaan tiimin vuorovaikutuksessa uuden tiedon arviointi ohjaa ajattelutavan muuttumiseen ja näkemysten muuttamiseen, jolloin tiimin jäsen oppii ymmärtämään paremmin omaa kokemustaan. Työntekijälähtöisessä innovoinnissa oleellista on, että työntekijät ja koko organisaatio voi osallistua, kun tarvitaan uutta osaamista ja täydentäviä kykyjä, tai he voivat poistua, kun heidän tavoitteensa ja motivaationsa muuttuvat (Lusch & Nambisan 2015). Siten tiimi luo uusia toimintamalleja, korostaa vuorovaikutusta, oppii yhteistä ajattelua ja antaa henkilölle oppimisforumin (Tukiainen 2006, 21). Tästä huolimatta esimerkiksi ideoiden ylijäämä on tullut todellisuudeksi useissa organisaatioissa. Yhä useammat yritykset kannustavat työntekijöitään innovoimaan, mutta ideat ylittävät niiden toteuttamiseen käytettävissä olevat resurssit. (Ciriello & Richter 2019.) Toisaalta luovuuteen ei voi pakottaa, mutta siihen kohdistuvia esteitä voidaan purkaa. Siten viestinnässä tulee keskittyä yhteistyöhön, palautteen antamiseen ja toista ihmistä arvostavaan käyttäytymiseen. (Tukiainen 2006, 22-23.)

Viestintäteknologioiden nopeasti muuttuva luonne on muovannut johtajan kykyä ja painottanut uusien tekniikoiden käyttöönottoa (Roman ym. 2019). Johtajat voivat muokata työntekijälähtöistä keskustelua siten, että he jakavat verkkopohjaista työkalua, jolloin työntekijöiden osallistumista voidaan edistää (Bäckström & Lindberg 2019). Siten sosiaaliset verkostot voivat mahdollistaa uusia oivalluksia ja tietoa tarjoavia yhteyksiä (Hargadon & Bechky 2006; Karlsson & Björk 2017). Jotta ryhmän jäsenet pystyvät rakentamaan yhteisymmärryksen, on tärkeää luoda keinot, huomioida viestintämäärät ja luoda sosiaalinen alusta suoritettavaa työtä ja vuorovaikutusta varten (Malhotra ym. 2001). Digitaalisessa ympäristössä ei kuitenkaan ole nonverbaalia käyttäytymistä samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, mikä tulee ottaa huomioon vuorovaikutuksessa (Karlsson & Björk 2017). On tärkeää ymmärtää, mitä erilaiset tieto- ja viestintäteknikat voivat tehdä ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja johtajien ympäristön kanssa (Liu ym. 2018). Siten

levitysprosessin ja työntekijöiden tietämyksen laatuun ja määrään vaikuttaa se, missä määrin työkaluja hyödynnetään säännöllisesti, millainen yhteinen käsitys on muodostettu niiden käytöstä organisaatiossa ja miten selkeästi käyttötarkoitus on määritelty (Gressgård ym. 2014).

Riittäväällä ymmärryksen ja tietoisuuden sekä laadukkaan viestinnän ansiosta johtajat voivat hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa tehokkaammin ja hallitsevat tehokkaasti projekteja ja muutoksia (Liu ym. 2018). Henkilöstön, tietämyksen ja teknologian hallintaan liittyvät näkökulmat tulee yhdistää, jotta ymmärretään, miten työntekijälähtöistä innovointia pystytään kehittää käyttämällä tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvia työkaluja. Lisäksi tukemisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkökulmaa tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvien työkalujen käytöstä. (Gressgård ym. 2014.) Thomken (2003) mukaan ihmiset, työkalut ja prosessit ovat yhdessä vastuussa organisaatioiden kehityksestä ja innovoinnista, joten onnistunut innovointi edellyttää näiden kaikkien elementtien toimivaa integrointia. Yritysten tulee ottaa käyttöön ja tunnistaa oikeat digitaaliset viestintätyökalut, mutta jos yritys ei ole valmis ottamaan niitä osaksi työskentelyä, se voi johtaa huomattaviin innovaatiomahdollisuuksien häviämiseen, innovaatioiden epäonnistumiseen tai vuorovaikutuksen ja viestinnän ja toimintojen koordinoinnin heikentymiseen (Nambisan 2003; Wu & Lee 2005; Agostini ym. 2020).

## 3 Metodologia, aineisto ja analyysitapa

### 3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tapaustudkimusta (*case study reseach*) voidaan luonnehtia sen moninaisuuden vuoksi tutkimusstrategiaksi (*research strategy*) tai tutkimukselliseksi lähestymistavaksi (*approach*), jota hyödynnetään eri tieteenalojen tutkimuksissa erilaisten lähtökohtien ja tavoitteiden perusteella. Tutkijoiden keskuudessa on sen kriteereille erilaisia näkemyksiä, minkä vuoksi sille on vaikeaa määrittää yleispätevää tai kattavaa käsitettä. (Eriksson & Koistinen 2014, 2-8.) Eri määritelmät kytkeytyvät kuitenkin toisiinsa siten, että niissä kehoitetaan yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon rakentamista, mikä perustuu kontekstirikkaisiin empiirisiin aineistoihin (Tellis 1997; ref. Eriksson & Kovalainen 2016, 115-136). Useissa laadullisen tutkimuksen strategioissa sovelletaan tapaustudkimusta, minkä vuoksi lähes jokaista laadullista tutkimusta voidaan kuvailla tapaustudkimukseksi (Metsämuuronen 2005, 207). Esimerkiksi Erikssonin ja Koistisen (2014, 2-8) mukaan tapaustudkimusta voidaan luonnehtia yhden tai useamman tapauksen tarkasteluksi, minkä tarkoituksena on niiden määrittely, analysointi, ja ratkaisu. Tapaustudkimuksen merkittävä piirre on yhden tai useamman tapauksen, kuten henkilön, tapahtuman tai organisaation, luominen ja ratkaiseminen käyttämällä erilaisia aineistoja ja analyysimenetelmiä (Eriksson & Kovalainen 2016, 115-136). Näin ollen tapausten valintaan, rajaamiseen ja perusteleminen ei ole vakiintunutta tai tiettyä tapaa (Eriksson & Koistinen 2014, 2-8).

Tapauksista kerätyn empiirisen tiedon avulla odotetaan tutkijan lisäävän jotain uutta olemassa oleviin teorioihin ja tieteenalalle (Eriksson & Kovalainen 2016, 115-136). Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustudkimus, sillä tieteenalalla oli tarve uusille tutkimuksille toimialakohtaisista näkökulmista (Gressgård ym. 2014). Se oli luonteva valinta tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, sillä tarkoitus oli kuvata tutkimuskohdetta perusteellisesti ja kerätä monipuolinen aineisto (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10). Lisäksi valintaan vaikutti myös se, että tutkielman tarkoituksena ei ollut keskittyä tiettyyn digitaalisen viestinnän työkaluun, vaan kerätä enemmän haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä digitaalisesta viestinnästä ja sen yhteyksistä e-johtajuuteen ja työntekijälähtöiseen innovointiin. Siten kyseinen lähestymistapa oli sopiva vaihtoehto tähän tutkimukseen, sillä esimerkiksi tiimin ja henkilöiden toiminnan kuvaaminen ja ymmärtäminen tiettyssä organisaatiossa voi olla ilmiönä monipuolinen. Tästä syystä tapaustudkimus on suositeltavin valinta tuomaan riittävimmän aineistoperustan. (Clegg, Kemp & Legge 1985.) Tapaustudkimuksen avulla ei kuitenkaan voida eikä sen

tarkoituksena ole tuottaa yleistyksiä, ja siksi siinä on tärkeämpää ymmärtää nimenomaan tapauksia (Eriksson & Koistinen 2014, 30-38).

### 3.2 Tutkimuskohde

Yleensä tapaus tai tapaukset valikoidaan teoreettisen mielenkiinnon, erityisyyden tai ainutlaatuisuuden mukaisesti (Eriksson & Koistinen 2014, 22-29). Tämän tutkielman tapauksena ja empiirisenä kontekstina oli kansainvälinen teknologiateollisuusalan organisaatio, jossa tutkimuskohteena olivat etätöitä tehneet neljä toimihenkilöä ja neljä esihenkilöä. Tapausyrityksen strategiana on kehittyä ja toimia tukemalla kestävää kehitystä, jota vahvistavat muun muassa innovatiiviset palvelut ja tuotteet, asiakaskokemukset sekä työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen. Nämä tekivät yrityksestä mielenkiintoisen tutkittavaksi, sillä kyseessä on tuotekehitysorganisaatio, joka pyrkii innovoimaan ja kehittymään jatkuvasti kilpaillakseen markkinoilla. Lisäksi tapausorganisaatio on toimialallaan yksi maailman johtavista yrityksistä, jonka tarkoituksena on parantaa läpinäkyvyyttä sen toiminnassa. Tämä vaikutti myös tapauksen valinnan mielenkiintoisuuteen esimerkiksi siltä osin, miten tällaisessa yrityksessä digitaalinen viestintä auttaa työntekijälähtöistä innovointia ja e-johtajuutta.

Organisaatiolla on kymmenissä eri maissa useita tuhansia työntekijöitä. Kyseessä on tuotekehitysorganisaatio, joten erityisesti innovointi on yrityksen osaamisalue menestyksekkään toiminnan takaamiseksi. Yrityksellä on halu parantaa työyhteisöä, minkä avulla se pyrkii varmistamaan menestyksekkään liiketoiminnan ja luomaan muun muassa arvostuksen tunteen työntekijöille. Sitoutuneen ja hyvän yrityskulttuurin rakentaminen lisäsi kiinnostavuutta tämän tutkimuksen kannalta esimerkiksi siinä, että näkykö se sisäisessä viestinnässä, joka on tämän tutkimuksen painopisteenä. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa henkilöä eri tehtävistä, ja puolet heistä olivat alemman/ keskitason johtajia ja puolet olivat toimihenkilöitä. Haastateltavina oli 30-60 vuotiaita naisia ja miehiä, joilla oli erilaiset tarinat ja työkuvat organisaatiossa.

### 3.3 Aineisto ja sen kerääminen

Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jota voidaan hyödyntää erilaisiin tutkimustarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015). Tämän tutkielman haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu, koska sitä sovelletaan usein sellaisissa tutkimuksissa, kun tarkoituksena on tarkastella heikosti tiedettyjä ja tunnettuja asioita (Metsä-

muuronen 2005, 226). Tutkielman aiheesta ei ollut vielä kovinkaan paljon tietoa, ja siksi teemahaastattelu oli sopiva menetelmä aineiston keräämiseen. Teemahaastattelun ominaisuudet tukivat myös tämän tutkimuksen tarkoitusta, sillä haastatteluiden avulla oli tavoitteena kerätä haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia aiheesta. Teemahaastattelua hyödynnetään määrittämällä tutkimuksen kannalta keskeiset teema-alueet tai aihepiirit ennakkoon, joista keskustellaan haastattelutilanteessa (Hyvärinen 2017; Eskola ym. 2018). Tämä mahdollistaa tutkittavien äänen esiin tuomisen, sillä ihmisten ajatukset, tunteet, kokemukset ja merkitykset ovat merkittäviä teemahaastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48). Näiden perusteella teemahaastattelu oli luonteva valinta aineiston keruumenetelmäksi.

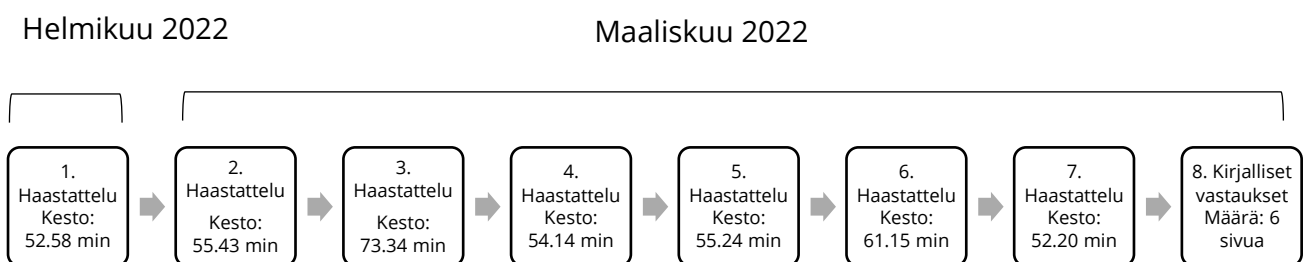
Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä sen keskusteltavat teemat ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48). Tämän tutkimuksen keskusteltaviksi aihepiireiksi muotoutuivat viestintä, sähköinen johtaminen ja luovuus, uudet ideat ja uuden kehittäminen. Nämä teemat valittiin sen perusteella, että ne pohjautuivat aikaisempaan teoriaan, ja että niiden avulla pystyttäisiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Niiden valinnassa huomioitiin se, että ne olisivat haastateltaville ymmärrettäviä ilman akateemisia termejä ja sanoja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68). Näiden jokaisen teeman alapuolelle muodostettiin alakategorioiden perusteella avoimia haastattelukysymyksiä, jotka toimivat keskustelun tukena ja runkona. Nämä alakategoriat muodostettiin teoriataustan perusteella. Haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman ymmärrettäviksi, jotta ne olisivat selkeitä ja yksinkertaisia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68). Kysymykset testattiin ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä sellaisen henkilön kanssa, joka ei ollut osa tutkittavaa ympäristöä, mutta kuului samankaltaiseen ammattiin ja ikäryhmään kuin haastateltavat. Tämä suoritettiin, jotta pystyttiin tarkistaa kysymysten ymmärrettävyys ja sopivuus. Näin saatiin parempi käsitys haastatteluista ja harjoiteltiin haastattelutilanteen suorittamista. (Gillham 2000, 21-30.) Testihaastattelu ei ollut mukana analysoidussa aineistossa. Hirsjärven ja Hurmeen (1979) mukaan tutkija ei määritä ja valitse tarkkoja kysymyksiä (Hyvärinen 2017), ja siksi ennakkoon muotoiltujen haastattelukysymysten lisäksi haastateltaville esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä. Ennakkoon määritellyt haastattelukysymykset ovat liitteissä.

Tavoitteena oli haastatella kahdeksaa henkilöä, joista noin puolet olisi toimihenkilöitä ja noin puolet alemman/keskitason johtajia. Valinnan kriteerinä oli, että he olivat joltain osin työskennelleet etänä, sillä haastateltavilla tulisi olla tietoa ja kokemusta aihepiiristä ollakseen tutkimustarkoitukseen sopivia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltavilla oli kokemusta e-johtajuudesta ja digitaalisilla alustoilla työskentelystä. Tapausorgani-



saatio ehdotti kriteerien mukaiset haastateltavat tutkijalle, joka otti heihin yhteyttä sähköpostitse. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus vapaaehtoisesti osallistua haastatteluun. Valittujen henkilöiden kanssa sovittiin haastattelulle ajankohta ja haastattelupaikaksi Microsoft Teams, joka COVID-19-pandemiasta johtuen oli turvallisuuden vuoksi sopivin paikka. Haastatteluun osallistuvilla oli mahdollisuus pitää kamera auki haastattelun aikana, mutta vain yksi ei sitä pitänyt. Lisäksi yksi haastateltavista halusi antaa omat vastauksensa kirjallisesti hänen omien aikataulujensa vuoksi. Hänelle lähetettiin kaikki haastattelukysymykset Microsoft Word-tiedostona sähköpostitse, ja hän lähetti vastauksensa takaisin Word-tiedostona sähköpostitse. Vaikka hän ei osallistunut varsinaiseen haastatteluun, hänen kirjalliset vastauksensa päätettiin hyödyntää ja antaa niille mahdollisuus muokata käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Eriksson & Koistinen 2014, 22-29).

Muille haastateltaville annettiin etukäteen vain haastattelun teemat ja niistä kaksi esimerkkikysymystä, joihin oli mahdollista tutustua ennen haastattelua. Näiden avulla pyrittiin maksimoimaan kerätyn tiedon määrä ja auttamaan haastattelun onnistumista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73; Tuomi & Sarajärvi 2018). Jokaiselle haastateltavalle annettiin myös etukäteen kirjallisesti tietoa haastattelun sisällöstä, kuten kestosta, tavasta ja vapaaehtoisuudesta. Näistä oli tärkeää informoida haastateltaville etukäteen, jotta haastateltava sai tiedon aineiston kuvailusta ja niiden käyttämisestä ja käsittelemisestä tutkimuksen aikana ja sen päätyttyä (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 20). Lisäksi jokaiselle osallistujalle lähetettiin kirjallinen tietosuojaseloste, jossa kerrottiin henkilötietojen käsittelystä ja toimista tarkemmin. Heille kerrottiin, että haastattelut tullaan tallentamaan ja tallenteet säilytetään huolellisesti ja tuhotaan tutkimuksen toteutuksen jälkeen. Haastattelutilanteessa haastateltavilta vielä varmistettiin lupa nauhoittamiseen, mikä oli tutkimuksen kannalta oleellista. Sen avulla saatiin tallennettua keskustelun aikana ilmenneet merkittävät asiat, kuten haastateltavan sanatarkka puhe, tauot ja äänenkäyttö, jotka eivät olisi tulleet esimerkiksi muistiinpanoissa esille (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92; Hirsjärvi & Hurme 2015, 75-92).

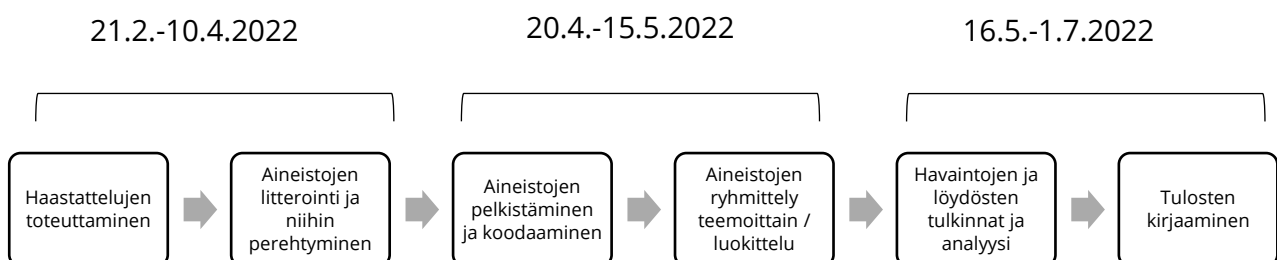


**Kuvio 1.** Haastattelujen kestot ja aikataulut

Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuussa 2022, ja niitä oli yhteensä seitsemän. Jokaiseen haastatteluun oli varattu vähintään 50 minuuttia riittävän aineiston takaamiseksi, mutta niiden kestot vaihtelivat 50-75 minuutin välillä (kuviossa 1). Ennen varsinaista haastattelua käytiin vapaamuotoisemmin keskustelua, jolloin haastateltava ja haastattelija tutustuivat toisiinsa ja loivat luottamuksellisen ilmapiirin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 90). Jokaisen haastattelun aluksi tutkija esitteli itsensä ja haastattelun tarkoituksen, jolloin haastateltavalla oli vielä mahdollisuus kysyä halutessaan kysymyksiä haastattelusta tai tutkielmasta. Tämän jälkeen jokaista osallistujaa pyydettiin esittelemään itsensä ja kertomaan taustoistaan ja työtehtävästään tapausorganisaatiossa. Näiden jälkeen edettiin varsinaiseen haastatteluun, jossa keskusteltiin ja edettiin teemojen mukaisesti. Haastattelutilanteessa haastateltaville annettiin omaa tilaa kertoa vastauksia, sillä teemahaastattelussa tutkijan on hyvä välttää liiallista kommentointia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 101- 102). Siten haastattelut etenivät teemojen ja haastateltavan kertoman mukaisesti ja vuorovaikutuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 95).

### 3.4 Aineiston analyysitapa

Ennen analysointia haastattelut muutettiin tekstimuotoon eli litterointiin, jotta voitaisiin tehdä kunnollinen analyysi (Gillham 2000, 9-10; Sarajärvi & Tuomi 2009, 108–109). Litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen muuttamalla vastaukset Microsoft Word -tiedostoiksi ja luotettavuuden takaamiseksi. Haastattelujen analysointiin valittiin sisällönanalyysi, jota hyödynnetään usein tapaustutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen 2016, 115-136). Sisällönanalysimenetelmässä hyödynnetään eri analyttisiä tekniikoita, jotta voidaan yhdistää ja luoda tuloksia kontekstiin (White & Marsh 2006). Tämän vuoksi menetelmä oli sopiva valinta tähän tutkielmaan. Kuviossa 2 on nähtävissä aineistonkeruun ja analysoinnin vaiheet ja aikataulut.



**Kuvio 2.** Aineistonkeruun ja analysoinnin vaiheet ja aikataulut

Sisällönanalysointi suoritettiin pelkistämällä ensin aineistot ja sen jälkeen olennaiset ilmaukset ryhmiteltiin teemoittain. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108–109.) Analysoinnin aikana litteroituja haastatteluita luettiin useita kertoja, jotta vastaukset pystyttiin kategorisoimaan ja löytämään tutkimuksen aihepiirin kannalta merkittävimmät ilmaukset (Gillham 2000, 9-10; Sarajärvi & Tuomi 2009, 110–111). Aineistot käsiteltiin yksitellen etsimällä teemoihin sopivia ilmauksia, jotka koodattiin eri väreillä ja ryhmiteltiin koodirungon mukaisesti. Koodirunko muodostettiin teoriataustan perusteella, jotta pystyttiin analysoimaan helpommin empiiristen aineistojen ja teorian vuoropuhelua (Ritala, Schneider & Michailova 2020). Koodirungon teemoiksi muodostuivat strategisuus, sosiaaliset suhteet, emotionaalisuus, työympäristö, osaaminen ja kehittyminen, viestintäkanavat ja haasteet.

Tarkoituksena oli etsiä samankaltaisuuksia ja teemoja kuvastavia käsitteitä, jotka yhdistettiin sopiviin teemoihin. Tämän jälkeen edettiin sisällönanalyysin viimeiseen vaiheeseen, eli aineistojen alkuperäisten ilmausten teoreettisten käsitteiden ja johtopäätösten tekemiseen. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 110–111.) Aineistot järjestettiin teemojen perusteella, jotta pystyttiin luomaan niiden yhteyksiä ja ymmärrystä sekä antamaan merkityksiä ja vetämään johtopäätöksiä (Shank 2002, 77; ref. Eriksson & Koistinen 2014). Tässä vaiheessa tarkastelun kohteena olivat kaikki haastattelut, joiden data luokiteltiin ja liitettiin yhteen ja analyysissä tuotetut havainnot ja löydökset tulkittiin (Eriksson & Koistinen 2014, 30-38; Hirsjärvi & Hurme 2015, 66-67). Ilmaisuiden järjestämisen jälkeen tulokset kirjattiin ylös omiksi kokonaisuuksiksi ja niistä tehtiin yhteenveto, joka auttoi ymmärtämään paremmin kokonaiskuva ja tuloksien merkityksiä tutkimuskontekstissa. Lopuksi vielä tarkasteltiin tuloksien yhtenevyyttä tutkimuskysymysten kanssa (Simons 2009, 28-41). Tämän jälkeen tuloksia tulkittiin ja vertailtiin vielä aikaisemman teorian kanssa.

### 3.5 Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkielmassa pyrittiin huomioimaan eettisyyttä, sillä se on erittäin tärkeä tutkimuksenteon kannalta (Hyvärinen 2017). Ensinnäkin tutkijalla on vaitiolovelvollisuus (Hirsjärvi & Hurme 2015, 101-102), mikä otettiin huomioon haastatteluiden tekemisessä ja aineistojen hyödyntämisessä, kuten niihin liittyvien tietojen käsittelyssä, nauhoituksessa ja säilytyksessä sekä hävityksessä. Haastateltaville annettiin tietosuojaseloste ja yksityiskohtaisia ohjeita, mistä tutkimuksessa on kysymys ja miten haastattelun tietoja käytetään ja säilytetään. Siten tutkimuksen toimintatavat olisivat eettiset, ja että haastateltavat antaisivat aineiston tutkijan hyödynnettäväksi

(Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20; Hyvärinen 2017). Haastatteluun osallistuvilla annettiin tietoa yksityisyydestä, luottamuksellisuudesta ja seurauksista sekä heiltä pyydettiin lupa nauhoittamiseen, mitkä Kvalen (1996) mukaan ovat eettisesti hyvin tärkeitä ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20). Lisäksi oli eettisesti erittäin tärkeää antaa tietoa haastateltaville siitä, että he voivat keskeyttää osallistumisensa tai kieltäytyä kokonaan, jos heistä niin tuntuu (Hyvärinen 2017).

Luottamuksellisuus huomioitiin Kvalen (1996) mukaisesti siten, että annettiin tietoa haastateltaville mahdollisista seurauksista, ja harkittiin, kuinka luotettavasti litteroitu aineisto perustuu haastateltavien suullisiin vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20). Tässä tutkimuksessa jokaisen haastateltavan vastaukset litteroitiin sanasta sanaan. Lisäksi kaikki ulkopuoliset henkilöt pidettiin poissa haastattelutilanteesta (Hyvärinen 2017). Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman ymmärrettäväksi ja arkikieliseksi, jotta haastateltavien vastauksista saataisiin mahdollisimman luotettavat. Tutkimuksessa ei kuitenkaan varmistettu jälkikäteen haastateltavilta litteroitua aineistoa eikä tehtyjä tulkintoja, sillä tutkijan tulkinnat eivät voi rajoittua haastateltavien hyväksyntään (Hyvärinen 2017). Eettisyys huomioitiin tapausorganisaation kannalta, kuten pohtimalla käytännön seurauksia ja vaikutuksia tapausorganisaatiolle (Ritala ym. 2020), siksi tutkielma lähetettiin tapausorganisaation yhteyshenkilölle luettavaksi ja hyväksyttäväksi ennen tutkielman julkaisua. Tämä suoritettiin, jotta pysyttiin korjaamaan asiavirheet ennen julkaisemista (Eriksson & Koistinen 2014, 40-49).

Haastattelun seuraukset osallistujille huomioitiin kertomalla esimerkiksi, että haastattelusta analysoidut tiedot julkaistaan julkisessa pro gradussa ja että kerätty data ja muut tiedot tuhoetaan toteutuksen jälkeen. Haastattelut ja yritys esitettiin anonymisti yksityisyyden suojaamiseksi. Lisäksi tuloksiin on liitetty haastattelusitaatteja, jotka eivät ole yhdistettävissä heidän identiteetteihin. Siten Kvalen (1996) mukaisesti tutkimuksessa huomioitiin, millaisia seurauksia julkaisulla on haastateltaville ja organisaatiolle (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19-20). Tässä tutkimuksessa pyrittiin toimimaan perustellusti, vastuullisesti ja huolellisesti, jotta tutkimus olisi toteutettu eettisesti (Hyvärinen 2017).

## 4 Empiirinen analyysi ja tulokset

### 4.1 Strateginen ja laadukas työyhteisöviestintä

Strateginen viestintä on merkittävä yrityksen menestykselle, päätöksenteon tukemiselle ja olemassaololle, jotta tärkeät tavoitteet voidaan saavuttaa ja tukea ja toteuttaa yrityksen toiminta-ajatusta (Hallahan ym. 2007; Zerfass ym. 2018; Juholin & Rydenfelt 2020). Selkeys, riittävä tiedonjako ja ajankohtaisuus yhdistivät osallistujien ajatuksia hyvästä viestinnästä, ja ne tulisi huomioida, jotta viestintä saadaan oikealla tavalla perille ja onnistuisi. Selkeys ja viestin rakenne koettiin oleelliseksi viestin ymmärtämiseksi ja tavoittamiseksi. Tuloksien mukaan on tehokasta laatia viesti, joka pystyttäisiin ymmärtämään mahdollisimman helposti ilman monitulkinnaisuutta. Tämä voisi vähentää ylimääräisiä kyselyitä ja virheellisiä tulkintoja, mikä on viestin lähettäjän tehtävä. Hänen tulee osata rajata tieto riittävän selkeäksi ja tiiviiksi, jotta se olisi riittävän tehokas ja tavoittaisi viestin kohderyhmän. Tällöin viestinnästä voidaan rakentaa riittävän informatiivista ja laadukasta sekä se saavuttaisi vastaanottajat helpommin. Avoimuus ja selkeä ajatus siitä, mitä ollaan viestimässä on lopputuleman kannalta merkittävä. Rakenteellisesti puolestaan riittävän lyhyiden ja täsmällisten viestien nähtiin varmistavan sen, että vastaanottajaosapuolet lukevat tai katsovat sen.

*H2: "- hyvä viestintä siis se, että on riittävää ja menee oikein perille ja on se oikea asia mitä laitetaan oikeeseen tilanteeseen nähden."*

*H3: "- hyvä viestintä olisi mun mielestä tosiaan sellaista, että siin olis tietyt, tietyllä tapaa tietyt säännöt, että missä viestitään mitään."*

*H3: "- minusta onkin järkevää, että mieluummin vaikka useammin vähän vähän pienemmällä sisällöllä."*

*H8: "- kun viesti ymmärretään samalla tavalla, se vähentää ylimääräisten kyselyiden ja virhetulkintojen määrää."*

Hyvältä viestinnältä odotettiin oikea-aikaisuutta, avoimuutta ja sopivaa määrää. Oikea-aikaisuus koettiin hyvin merkittäväksi epävarmoissa ja -vakaissa tilanteissa, kuten COVID-19-pandemian aikana, jotta ollaan tietoisia poikkeavan tilanteen toiminnasta. Nopea reagointi on merkittävää, jotta voitaisiin välttää huolia toiminnasta

tai kyseenalaistusta tiedon ajankohtaisuudesta. Toisaalta oikea-aikaisuus ja avoimuus ovat riippuvaisia viestintävästää aiheesta ja tilanteesta. Johtajan tulisi pystyä luomaan tilanteeseen sopiva viestintä hallitakseen tilannetta ja ennakoidakseen tilanteita, mikä on merkittävää. Johtajan ei tulisi peitellä tietoa, vaan enemmän kertoa, mitä voidaan tuoda esille vasta myöhemmin. Ajankohtainen viestintä vaikuttaa työn tekemiseen erityisesti silloin, kun tieto koskee henkilöiden omaa työkuva. Tällöin voitaisiin poistaa tai vähentää ylimääräinen tieto ja "turha viestintä", mikä voi aiheuttaa sekaannusta ja ylimääräistä kuormitusta. Selkeä, ytimekäs ja täsmällinen viestintä on strategisesti hyvä viestinnän malli, josta henkilö voi poimia itselleen tarvittavat tiedot tai välittää sen muille. Viestinnän onnistumiseksi ja tavoittamiseksi on merkittävää, että vastaanottajalla on oma tapa jaotella ja tallentaa tietoa itselleen omien tarpeiden mukaan, esimerkiksi teemoittain tai aihealueittain. Tämä on oleellista, jotta tarvittava tieto on työntekijöille helposti ja nopeasti löydettävissä ja hyödynnettävissä.

*H5: "- - monesti aliarvioitu sen [sisäisen viestinnän] tärkeys elikkä (- -) monta kertaa huomaa, että (- -) jälkikäteen, että väärinkäsitykset tai jotkut ongelmatilanteet olis ehkä pystynyt hanksaamaan oikea-aikaisella ja läpinäkyvämmällä viestinnällä - -."*

Sisäinen viestintä koettiin tapausorganisaatioissa varsin hyväksi, riittävän tasokkaaksi ja monipuoliseksi. Tähän oli vaikuttanut esimerkiksi se, että tapausyrityksessä sisäistä viestintää oli paranneltu ja päivitetty, jotta ihmiset voisivat löytää tarvitsemaansa ja jaettua tietoa helpommin, kuten eri hakutoiminnoilla. Onnistuneen viestinnän toteuttamiseksi ja rakentamiseksi tarvitaan myös aktiivinen tiedonvälittäjä. Tulosten mukaan eri tiimien ja henkilöiden yhteistyö tiedon jakamisessa ja levittämisessä on tärkeää, kuten kehitysprosessien ja innovaatioiden läpiviemisessä. Viestinnän strategia voidaan nähdä yleiseksi ohjenuoraksi, joka auttaa saavuttamaan työntekijöiden ja tiimien tavoitteet ja toiminat. Tällöin projektit pystytään toteuttamaan nopeasti ja toimivasti, ja osallistujat pystyvät suorittaa oman osuutensa itsenäisesti.

Haastatellut pitivät ylimmän johdon viestintää ja ajatuksia sekä organisaation tulevia muutoksia tärkeinä ja kiinnostavina. Myös uusien ideoiden tai uusien tapojen onnistumisista ja niiden eteenpäinviemisestä kertominen koettiin kiinnostavaksi. Tällaisten asioiden huomioiminen ja lisääminen viestinnässä vahvistaa työntekijöiden motivaatiota innovoida, jolloin voidaan luoda ymmärrystä työntekijöille esimerkiksi siitä, mihin ja mitä on hyvä panostaa ja mihin puolestaan ei tai mistä voisi olla hyötyä organisaation kehittämisessä. Johtajien tulisi kertoa onnistuneista innovaatioista ja vahvistaa työntekijöiden strategista ymmärrystä, jotta uuden kehittämi-

sen tieto voisi saada alkunsa, kuten tapausorganisaatioissa. Ilman strategista ymmärrystä strategia-asiat voivat helposti jäädä abstrakteiksi ja niistä voi puuttua konkreettinen tarttumapinta tai ne voivat sisältää vaikeita termistöjä. Johtajan selkeä ja ymmärrettävä viestintä on tässä oleellista, jotta strategiasta voidaan tehdä helposti lähestyttävä, toiminnasta innovatiivisempaa ja henkilöt ymmärtävät tarkoituksensa ja sitoutumisensa ilman aiheettomia oletuksia. Tämä auttaa sitouttamaan työntekijöitä ja ymmärtämään heidän omat vaikutusmahdollisuutensa sekä luomaan yhteisen suunnan ja tavoitteen.

*H6: "Digitalisaatio otsikkona strategiassa on yks laatikko ja se se saattaa olla aika aika laaja käsite ja heti ensimmäisenä nopeesti ajattelematta ni saattaa kaikki sanoo, et eihän tää meitä koske, et se on vaikka viestintää pelkästään, mutta (-) et kyl niitä sitten avaamalla niin tiimi alkaa löytämään niin ajatuksia sieltä, mitä se tarkoittaa ja se luo myöskin sitä läheisyyttä siihen strategiaan monesti ihmisille, että se ei ole niin kun ylätasen otsikoita."*

*H7: "- sitä viestintää sitten pilkotaan tavallaa, että mitä se meille tarkoittaa tai juuri minulle, mutta (-) se helposti ehkä jää vähän niinku abstraktiksi sitten."*

Jatkuva kehittyminen tuotiin esille ihmisille asetetuissa tavoitteissa ja yrityksen tavoitteessa pitää kiinni työntekijöistään. On tärkeää pitää huolta ihmisistä ja luoda tunne mahdollisuuksista edetä organisaatioissa, jotta he haluavat pysyä yrityksessä. Tällöin osaamisesta ja sopivista henkilöistä voidaan pitää kiinni työyhteisössä myös jatkossa. Jokaisen on pitänyt vuosittain tehdä esimerkiksi työhön, toimintaan tai hyvinvointiin liittyviä aloitteita tietty määrä, joita seurataan, kirjataan ja tarkastellaan sekä annetaan palautetta työntekijöille muutama kerran vuodessa oman esimiehen keskusteluiden avulla. Vaikka kirjaukset ja seurannat eivät ole julkisia, arvioinnit ja palaute ovat organisaation ja tehtävän kehittämisen ja työntekijöiden kehittymisen ja tukemisen kannalta merkittäviä. Tällöin voi ilmetä esimerkiksi kouluttautumisen toiveita ja omia tavoitteita ja haluja, jolloin voidaan paremmin osallistaa ja sitouttaa työntekijöitä organisaation toimintaan ja luoda merkityksellisyyden tunnetta. Lisäksi se tukee työntekijän ja esimiehen suhteen rakentamisessa ja tarjoaa kunnollisen keskusteluyhteyden. Kaikki osallistujat eivät kuitenkaan tuoneet henkilökohtaisia tavoitteitaan esille, mihin voidaan nähdä vaikuttavan esimerkiksi se, ettei haastattelutilanteessa ole muistettu kertoa kaikkea tai se, ettei sitä ole omalla kohdalla hyödynnetty merkittäväällä tavalla.

*H3: "Eli katotaan, että miten se [tavoite] on vaikka puolen vuoden jälkeen, missä tilanteessa ollaan ja (-) se mun*

*mielestä ihan toimiva systeemi että (- -) pakottaaki tavallaan sit esimiehen muistamaan sen.”*

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi suoritetaan vuosittain henkilöstötyytyväisyyskyselyt, jonka jälkeen jokainen tiimi käy läpi tulokset ja toteuttaa joitakin kehityshankkeita. Kyselyt ovat merkittäviä, jotta voitaisiin saada kaksisuuntaista viestintää ja palautetta organisaation kehittämiseksi. Henkilöstökyselyt käydään osastoittain läpi ja työryhmä laatii itse tarvittavat toimenpiteet ja aloitteet kirjataan ylös, joita ryhmät pyrkivät hoitamaan vuoden aikana. Projektikohtaiset tavoitteet ovat kaikkien nähtävillä, kuten valmistumisen ajankohta, ja niistä annetaan palautetta luonteivissa kohdissa. Palautteenantamiseen niin hyvissä kuin kehittämissä asioissa on kannustettu hyvin vahvasti, minkä voidaan nähdä vaikuttavan avoimen ja vahvan suhteen rakentamiseen. Toimintatapojen yhtenäisyys luo toiminnasta säännönmukaisen, ja viestintä on siinä tukena.

Vaikka tämä tutkielma keskittyy ensisijaisesti sisäiseen viestintään, ulkoinen viestintä oli myös merkittävä. Eri ihmisten ja tiimin tiedottamista tarvitaan, jotta pystytään olemaan vuorovaikutuksessa asianmukaisella tasolla ja sopivalla tavalla niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Organisaation ulkopuolelta tuleva tieto on arvokasta ja tuo uusia ideoita ja mielipiteitä sekä edistää innovointia. Oleellista on luoda vahvat suhteet niin sisäisesti kuin ulkoisesti, jotta osataan välittää tietoa oikeille henkilöille oikealla tavalla. Siten voidaan nähdä, että vahvat sisäiset suhteet auttavat ulkoisen tiedon hyödyntämistä ja hallitsemista, kun laaja osaaminen ja tieto asiakkaasta pystytään yhdistämään ja osataan ideasta riippuen kohdistaa tieto oikeaan keskusteluryhmään tai henkilölle. Ulkopuolisten suhteiden vahvistamiseksi samankaltaiset piirteet kuin sisäisessä viestinnässä ovat tärkeitä, kuten viestien pituus, sisältö ja tilanne- ja ajankohtaisuus.

## **4.2 Sosiaaliset suhteet**

Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen edellyttää avointa viestintää. Tällöin tieto on kohderyhmästä riippuen kaikkien saatavilla ja nähtävillä, esimerkiksi koko henkilökunnalle tai vain tietylle ryhmälle. Viestin kohderyhmän pohdinta nousi vahvasti esiin myös siinä, että osataan suodattaa ja mukauttaa tieto oikealle henkilölle tai kohderyhmälle. Vahvojen suhteiden avulla tunnetaan paremmin vastaanottajia ja heidän tarpeitaan ja taustojaan onnistuneen ja hyödyllisen viestinnän saavuttamiseksi. Tämän voidaan nähdä tukevan e-johtamista, jotta voitaisiin ylläpitää ja vahvistaa työntekijän ja johtajan välistä suhdetta. Esimerkiksi viestintä omalle tiimille tai pienemmälle ryhmälle oli enemmän kaksisuuntaista, luontevampaa ja aktiivisempaa. Toimivan ja avoi-



men suhteen rakentamisessa tarvitaan molemminpuolista viestintää ja vuorovaikutusta. Johtajalla on erittäin tärkeä rooli välittää tietoa, jota voidaan välittää eteenpäin. Haastateltavat odottivat viestinnältä erityisesti tasa-puolisuutta ja ajankohtaisuutta, vaikka sitä ei aina saavutettaisikaan. Erilaiset viestintämallit ovat oleellisia sosi-aalisten suhteiden rakentamisessa erityisesti niin johtajan ja työntekijän välillä kuin suhteen luomisessa työyh-teisöön. Vaikka tapausorganisaatioissa viestintä koettiin olevan usein tiedottavaa tai uutisoivaa, eikä siinä aina ole kovinkaan paljon vuorovaikutusta, niin tiedottaminen on hyvin merkittävää ja edellytyksenä suhteen ra-kentamiselle.

*H6: "- näitä perinteisiä malleja on sitten niinku intranetin hyödyntäminen hyödyntäminen ja sähköposti viestintä ja osastopalaverit ja työyhteisöpalaverit ja sitten tietysti työntekijäryhmälle monesti niinku sitten, kun ei ole käytettävissä tietotekniikkaa niin laajalti niin sitten tämmöiset (-) fyysiset palvelutkin tiedottamisessa on tärkeitä."*

Keskusteleva ilmapiiri ja viestintä oli asiasta riippuen eri osastojen ja henkilöiden kanssa oli merkittävää, kuten tiedottamiseen tai kouluttamiseen liittyvissä tapaamisissa. Tuloksien mukaan tuomalla tapaamisiin ja palave-reihin eri henkilöitä voidaan tukea e-johtamista, jotta tarpeellinen tieto saadaan jaettua ja laaja osaaminen ja tietämys tulisi esille. Vaikka omaa johtajaa ei olisi päivittäin mahdollista nähdä, sitä ei koettu ongelmaksi, sillä osastosta riippuen alustojen kautta oltiin tiiviisti yhteydessä. Kun oma johtaja osallisti ja antoi työntekijälle mahdollisuuden olla mukana merkittävässä päätöksenteossa, se vahvisti kaksisuuntaista viestintää ja tuki e-johtamista. Kaksisuuntainen viestintä madaltaa kynnystä ottaa asioita esille, jolloin voi olla helpompi kertoa epäkohdista tai kehitysajatuksista ja voidaan yhdessä pohtia eri asioita, miten halutaan toimia tai tehdä. Koet-tiin, että avoimella ja kannustavalla viestinnällä osallistetaan ja otetaan huomioon työntekijöiden ajatuksia. Haastateltavat olivat tyytyväisiä tapausorganisaation digitaaliseen viestintään, mikä voidaan nähdä vaikutta-van siihen, ettei e-johtamisen tai digitaalisen viestinnän nähty tarvitsevan tulevaisuudessa suurta muutosta nykyiseen toimintaan verrattuna.

*H2: "Että tietyt asiat vaatii sitä keskustelua. Onhan keskustelukin viestintää. Parhaasta päästä."*

Ylemmän johdon viestintä herätti positiivisia ajatuksia ja kiinnostusta, ja toi mukavaa vaihtelua viestinnässä. Tästä huolimatta tuotiin esille, ettei yrityksen menestyminen aina motivoi kaikkia, mutta suurimmalle osalle sen nähtiin olevan positiivinen asia. Omalta johdolta odotettiin tervehdyksiä ja muita viestejä säännöllisesti

useamman kerran vuodessa, kuten kannustamista, vähintään kirjallisesti. Videoita kuitenkin toivottiin, jotta voidaan nähdä ilmeet ja eleet. Videoviestintä auttaa tukemaan e-johtamista, kun johtaja personoituu ja non-verbaalinen viestintä vahvistaa viestintää, mikä auttaa ehkäisemään väärinymmärryksiä ja ylimääräisiä oletuksia. Mielenkiintoinen havainto oli se, että osallistujia saattoi kiinnostaa alempien tasojen työntekijöiden tiedot ja ymmärrys organisaatiosta, että meneekö johdon viesti heille asti organisaation läpi. Siten nostettiin esiin se, että johdon tietojen jakaminen alaspäin voi olla johtajan aktiivisuudesta kiinni, eli tuodaanko niitä omalle tiimille esille ja missä määrin. Tällainen muiden työntekijöiden tietoisuudesta huolehtiminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja halua olla osana tukemassa organisaation toimintaa. Koettiin, että ylimmän johdon viestit eivät välttämättä tavoita eri tasojen työntekijöitä, sillä viestinnän kielenä on yleensä englanti, jota kaikki eivät välttämättä osaa. Johtajan tulisi tukea työntekijöitä viestinnän ymmärtämisessä, jotta viestintä olisi laadukasta ja selkeää. Tarvittaessa viestinnän ja e-johtamisen tukemiseen voitaisiin hyödyntää esimerkiksi laajemmin digitaalisia alustoja ja ominaisuuksia, jotka voisivat madaltaa kielimuuria.

*H3: "- ois kiva jos tulis omaltaki johdolta videot, olis ihan kivoja, et niistä näkee myös ilmeet ja muut, vähintäänki sit kirjoitettuna."*

*H3: "- tääkin on paljon esimiesasia, että tota toki he niinku johtoryhmässä kertoo omalle porukalle ja sit heidän sen porukan tarkoitus on jalkauttaa sitä omalle ja siitä alaspäinhän sen pitäis mennä ja omalla kohallani mun mielestä se onkin toiminu hyvin, siis että mä oon kyllä saanut hyvin tietoa ja on sitten vienyt sitä myös eteenpäin."*

Globaalina organisaationa tapausorganisaatio toimii yleensä myös muiden osastojen kanssa tai ulkomaalaisten toimijoiden kanssa tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutusta on säännöllisesti. Muutokset olivat usein sidoksissa globaalisuuteen, minkä vuoksi kielitaito oli edellytyksenä kansainvälisissä projekteissa, jotta pystyy osallistumaan ja viestimään globaalisti kehittämissä projekteissa. Koettiin, että tiedon jakamista ja viestintää yrityksen sisällä maailmanlaajuisesti voisi olla enemmän, mutta ajankäyttö ja tiedottamisen malli tulisi sen osalta pohtia tarkkaan. Globaalien tason suunnitelmat ja tieto muutoksista koettiin kuitenkin selkeiksi, mikä voidaan nähdä johtuvan siitä, että tulee tarkasti tarkastella kehitysideaa sen toteuttamisen kannalta, kuten miten laajasti se toteutetaan tai onko maakohtaisesti eroja hyödyntämisessä tai kehittämisessä. Tuloksien mukaan vahvojen suhteiden avulla voidaan työntekijät sitouttaa työyhteisöön, mikä oli oleellista tapausorganisaatiossa innovaatioprosessien toteuttamiseksi. Kansainvälisessä yrityksessä uusia ideoita saattoi tulla myös

muista liiketoimintayksiköistä, jolloin osaamista, rakentamista ja tukea tarvitaan koko organisaation apua, jotta saadaan eri osa-alueilta ja osastoilta osaamista.

*H6: "- - globaalina yrityksenä on pakko olla näitä sähköisiä alustoja, jotta pystytään (- -) kommunikoida."*

*H1: "Sehän riippuu globaalisti, jos (- -) ne tulee tuolta niinku liiketoimintayksiköistä, mut sit jos se on paikallisesti niin kyllä mä sanon että joko se on tota henkilön tuoma idea esimiehelle joko sitten ihan just sen aloitejärjestelmän kautta tai osastokokouksessa - -."*

Suhteet vaikuttivat merkittävästi työntekijälähtöiseen innovointiin. Mielenkiintoinen havainto oli se, että haastateltavat kokivat, että haluavat itsekin olla mukana joltain osin uuden kehittämisessä. Yhteisöllisyys toimi työntekijälähtöisen innovoinnin rohkaisijana ja kannustajana, mihin e-johtajan tulisi viestinnällään pyrkiä. Haastatteluissa ilmeni, että johtajan on tärkeää ymmärtää, mitä työntekijät odottavat tai haluavat. Siten merkittävä havainto oli se, että johtajilla oli kiinnostusta ymmärtää ja olla mukana tiimin tehtävissä. Johtajan rooli korostui hyvin vahvasti palautteenannossa, siksi hänen tulee olla taitava palautteenantaja työntekijöille niin normaalissa työarjessa kuin epämukavissa tilanteissa. Toisten ehdottamien ideoiden ja näkökulmien koettiin puolestaan laajentavan ja avartavan henkilön omaa näkökulmaa, sillä oma tarkastelu saattaa herkästi jäädä vain oman roolin näkökulmaan. Tällöin oppii ymmärtämään ja huomioimaan useampia näkökulmia.

*H3: "palautteen antaminen niinku sekä hyvässä että huonossa niin on myös tärkeitä ja kun sitä tekee säännöllisesti niin silloin siitä ei tule sellainen mörkö joka lannistaa, kun antaa sitten sitä palautetta, kun asiat ei mennytkään niin hyvin (- -) että jos se tulee niinku silleen vaikeasti jossain et esimieski on ihan vaikeana, kun sen pitää antaa se sellainen palaute, niin silloinhan se on niinku moninkertaisesti pahempi kuin että jos se on ihan tavallista, että voidaan sanoa, että hei nyt se onnistui tosi hyvin tai hei nyt tossa kohtaa pitää petrata."*

*H5: "- - palautetta annetaan luontevissa kohdissa, kun on palautteen antamisen aika."*

Suhteiden merkitys nousi esiin työntekijöiden omien ideoiden eteenpäin viemisessä. Ideoiden eteenpäin viemisessä ja uuden kehittämisen aloittamisessa on hyvin tärkeää olla hyvä suhde omaan johtajaan, sillä ideat esitettiin ja ehdotettiin hyvin usein ensin omalle johtajalle. Omaan esihenkilöön luotu suhde on erittäin mer-

kittävä, jotta ehdotuksia voidaan tehdä suoraan. Esihenkilön tehtävänä on aktiivisesti kerätä oman tiimin ajatuksia, niin myönteisiä ideoita kuin epäkohtia, erinäisissä tilanteissa, kuten palaverissa ja avoimella keskustelulla sekä olemalla avoin vastaanottamaan ehdotuksia milloin vain. Esihenkilöiden koettiin olevan velvollisia ja vastuussa asian eteenpäin viemisestä ja oivalluksen kirjaamisesta erityisesti silloin, kun kyseessä on varteenotettava asia jalostettavaksi tai esimerkiksi turvallisuuteen liittyvä asia. Tästä huolimatta ilmeni, ettei esimerkiksi käytäväkeskusteluissa ilmaantuvien ideoiden osalta ei ollut aina takeita siitä, että niitä kirjattaisiin ja seurattaisiin. Siten tuotiin esiin, että esihenkilöt eivät aina muista kirjata ideoita aloitejärjestelmään, jolloin kirjaaminen voi jäädä työntekijän vastuulle. Esihenkilön tuki ei pelkästään riitä innovaatioiden ja ideoiden eteenpäin viemisessä, vaan tukea tarvitaan myös käytännön tasolla ja toteuttamisessa. Tässä viestintä niin kasvotusten kuin digitaalisesti koettiin tärkeäksi erityisesti innovaatioprosesseissa, jotta saataisiin tukea siihen, mitä ja miten tulisi tehdä. Oleellinen havainto oli se, että jos esihenkilö ei itse ole oikea henkilö idean edistäjäksi, hänen tulee välittää se oikealle esihenkilölle, ryhmälle tai osastolle, jotta asia edistyisi.

*H3: "- jos jollekin tulee idea, niin sehän voi milloin tahansa kertoa esimiehelle, että (-) mun mielestä siinä on se avain (-) että se esimies on aktiivinen siinä, että se kerää (-) omalta tiimiltä. Ne ajatukset ja vie niitä sitte myös aktiivisesti eteenpäin."*

*H7: "- esimiehensä (-) toimii viestijänä ja näin että missä missä mennään ja ehkä osallistuu sit viel (-), kun tehään laskelmia sitte, että merkittävydestä ja muusta, niin tota esimies siinä on ainaki siin kohtaan ihan tärkeessä tärkeessä roolissa."*

Ideoiden edistämiseksi nähtiin hyväksi monipuolinen viestintä, mikä edellyttää erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja, kuten palaveria tai käytäväkeskusteluita. Niissä koettiin hyväksi kahdenkeskiset vaikutusmahdollisuudet ja suuremmat foorumit, jotka luovat tahdikkuutta ja rakennetta kehittämisprosessiin. Esimerkiksi aivoriihitoiminta koettiin erityisesti kasvotusten hyväksi tapahtumaksi innovoinnin ja ideoinnin edistämiseksi, mutta digitaalisesti tapahtuvassa aivoriihessä kameroiden pitäminen pois päältä esti tehokkuutta ja vuorovaikutusta. Tällöin ei muun muassa oltu varmoja muiden osallistumisesta ja kuuntelemisesta, sillä reaktioita ei nähty heti. Tiimien tapaamisten määrä vaihteli osastoittain, millä voi olla vaikutusta ideoinnin ja sosiaalisten suhteiden rakentamisessa. Erityisesti oma tiimi koettiin tärkeäksi ideoinnissa, ja sen kanssa käytiin runsaasti keskusteluita oivallusten ja kehityskohteiden esiin saamiseksi. Ajatuksista ja ideoista haluttiin keskustella sel-

laisten eri henkilöiden, ryhmien tai osastojen kanssa suoraan, jotka tietävät asiasta tai aihepiiristä ja niiden toteutumisen mahdollisuuksista ja tavoista. Haastatteluissa nousi hyvin vahvasti esiin se, että ideoista halutaan keskustella aiheen asiantuntijoiden ja siitä kiinnostuneiden kanssa sekä samanhenkisten ja tuttujen kanssa. Näin voidaan rakentaa idean ympärille tarvittava ryhmä, jotta saadaan esiin eri näkökulmia, vaihtoehtoja, vaikutuksia ja ehdotuksia. Merkittävää ideoiden esiintuomisessa oli se, ettei aina tarvitse olla valmis ajatus, eikä työntekijän tarvinnut osata tapausorganisaatiossa kaikkea yksin, vaan apuna oli esihenkilön tuki, ja sisäisten suhteiden laajaa kokemusta ja ammattitaitoa hyödynnettiin idean tai ajatuksen kehittämiseen.

*H3: "- jos se on iso projekti ei isompi asia niin sitten se on yleensä projekti, joka siitä perustaa, siinä on tietty ihmiset mukana, jotka (-) vie eteenpäin ja huolehtii sitte sen tiedottamisesta ja ohjeitten tekemisestä ja kaikista tämmöisestä ja sitten pienemmät kehitysasiat niin ne vaan laitetaan käytäntöön. Et en mä niinku sanois, et siinä on mitään ongelmaa etteikö jokainen vois niitä ideoita tuoda."*

*H5: "No siis haluan keskustella ja pääsen keskustelemaan meidän eri asiantuntijoiden kanssa - -"*

Tapausorganisaatiossa esihenkilöt arvioivat tiiminsä jäsenet vuosittain esimerkiksi potentiaalisuuden osalta kartoittaakseen työntekijöiden kiinnostusta ja osaamista erilaisiin työtehtäviin. Näiden perusteella pystyttiin löytämään organisaatiolle tärkeät arvokkaat ja tärkeät työntekijät. Työntekijöiden potentiaalisuudesta pidettiin kirjaa, jotta yrityksen omat työntekijät voisivat mahdollisuuksien mukaan täyttää esimerkiksi uudet ja vapautuneet työtehtävät. Tämä auttaa tapausorganisaatiota pitämään työntekijät organisaatiossa. Kirjaamisen avulla pystytään suunnittelemaan toimintaa, jos arvokkaista työntekijöistä joudutaan luopumaan. Tuloksien mukaan työntekijöiden potentiaalisuudesta voidaan keskustella myös arkisissa keskusteluissa, jos työntekijän ja esihenkilön välinen suhde on hyvä. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät ovat avoimesti tuoneet esille ajatuksiaan. Tämä vahvistaa sitä, että työntekijän ja esihenkilön suhde on ollut näissä tapauksissa vahva. Koettiin, että aktiivinen yhteydenpito ja avoin viestintä osoittaa, että esihenkilö on kiinnostunut tiimiläistensä tekemisestä. Tämän nähtiin vaikuttavan myös ideoiden ehdottamiseen. Ajateltiin, että jos suhde on heikko tai tuntuu työntekijästä pakonomaiselta, ideoita ei saada kovinkaan helposti työntekijöiltä. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että työntekijälle tulee tunne, että esihenkilö on yhteydessä ikään kuin pakon vuoksi.

*H3: "- kysytään sitä työntekijän tahtotilaa esimerkiks siitä, että mitä sil on toiveissa, haluuko se edetä, kaikkihan ei*

*haluu, et ei se oo jokaisella niinku tavoitteena, että must tulee iso johtaja, vaan että moni on tyytyväinen siihen, et mitä tekee nyt, tai ehkä haluu vähän erityyppistä tekemistä tai vaihtelua, mutta seki seki voi olla ihan riittävä jo, että tämmösethän kartoitetaan sitten aina näis yhteiskeskusteluissa, ja jos on se hyvä ja avoin esimies-alaissuhde tai esihenkilö-alaissuhde, niin sithän näistä voi keskustella muullonkin.”*

*H5: ”- itse oon pyrkiny keskustelemaan just niinku, jos mä puhun nyt meidän tiimin jäsenistä, et just siitä tehtävien jaosta ja kuka tekee mitä tekee, että just itse pyrkinyt et ihan että työntekijät itse kertois, että missä he kokee olevansa vahvoja ja missä kokee olevansa niinku hyviä ja mistä mitä he niin kuin kaikkein mieluiten tekisivät, tietysti se ei tarkoita sitä, että ne pystyy tekemään pelkästään niitä asioita, että mahdollisuuksien mukaan pystyy sitten korostamaan niitä osa-alueita.”*

Tapausorganisaatiossa työntekijöiden potentiaalia etsittiin tarpeen ja soveltuvuuden perusteella ja katsottiin löytyykö oikeaa henkilöä organisaation sisältä vai rekrytoidaanko uusi henkilö. Projekteihin haettiin niistä tiedottamalla tai pyytämällä mukaan osaamistaustan perusteella. Työntekijöiden osaamisen ja kiinnostuksen kartoittamiseksi oli luotu alusta, jonne jokainen työntekijä pystyi itse kirjaamaan ja täyttämään omat tiedot, taidot ja kiinnostukset. Tämä oli vielä varsin uusi tapausorganisaatiossa, joten kokemuksia sen onnistumisesta tai hyödyntämisestä ei vielä juurikaan ollut. Esihenkilöiden merkitys oli kuitenkin potentiaalın etsimisessä merkittävä, ja he hyödynsivät sisäisiä suhteita. Näin he voivat ottaa sopivan henkilön puheeksi muiden esihenkilöiden kanssa tai etsiä sisäisillä hakuprosesseilla. Tällöin kiinnostuneita tarkasteltiin tarkemmin myös osaamisen perusteella ja keskusteltiin heidän ja muiden tiimiläisten kanssa. Työntekijän ja esihenkilön aktiivinen viestintä ja tiedon jakaminen tuki merkittävästi potentiaalın löytämistä, etsimistä ja hyödyntämistä, mikä voi olla eduksi yritykselle. Tulosten mukaan työntekijöitä osallistetaan pyytämällä heitä kertomaan omista osaamisalueistaan ja kannustamalla osallistumaan omaan työhön liittyviin kehitysprosesseihin, ja projekteihin pääsi mukaan, ”jos vaan on aikaa, innostusta.”

*H5: ”- me tarvitaan käytännössä lähes koko organisaation apua siinä, koska eri organisaatio osa-alueella on se paras osaaminen niihin omiin osa alueisiinsa niin tarvitaan hyvinkin laajaa tukea, että kyllä kyllä pääsee, jos on meidän organisaation osana niin pääsee kyllä helposti osallistumaan uudenkin kehittämiseen nostamalla kättä ylös ja olemalla vapaaehtoinen.”*

*H2: "- - se vanha keskustelu, ihmisten vuorovaikutus toinen toiselle ilman sähköisiä kanavia niin on nopein helpoin ja tuota ihmisläheisin tapa."*

*H6: "- - sähkönen johtaminen pitää olla, että (- -) kaikilla on mahdollisuus ottaa osaa myöskin, että se ei saa jäädä sitte kiinni (- -) työvälineistä - -."*

Johtamisessa korostui henkilökohtaisen kanssakäymisen merkitys. Toivottiin, ettei e-johtaminen tulisi hallitseväksi käytännöksi, jotta ihmisläheisyys säilyisi. Ihmissuhteiden ylläpitäminen tiimeissä ja organisaatioissa luonnistui paremmin ilman digitaalisuutta, mutta digitaalinen viestintä ja vuorovaikutus oli esimerkiksi COVID-19-pandemian aikana koettu tapausorganisaatioissa varsin toimivaksi. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin kaipuu kasvokkain kohtaamisiin, jotta ihmisläheisyys säilyisi. E-johtamiseen liittyen ei kuitenkaan koettu erityisiä tai suuria toiveita, mutta johtamisen odotettiin olevan laadukasta ja toimivaa sekä sisältävän viestintää ja vuorovaikutusta. Merkittävänä toiveena oli, että johtamisen pitää luoda jokaiselle mahdollisuus osallistua, ettei se jää kiinni esimerkiksi työvälineistä, sillä COVID-19-pandemia johti työskentelyn pelkästään digitaalisuuden vaaraan. Siten suhteet muihin henkilöihin työyhteisössä olivat saattaneet heikentyä, etenkin ylempään johtoon. Koettiin, että aikaisemmin on voitu olla yhteydessä johtajiin myös omien asioiden kanssa. Erityisesti huomion arvoista tässä on se, että fyysisissä kohtaamisissa vapaat keskustelut ja käytäväkeskustelut koettiin tärkeiksi yhteydenpidon ylläpitämiseksi. Siten e-johtajien tulee huolehtia, että digitaalinen viestintä pitää sisällään suhdetta ylläpitävää viestintää, jotta voitaisiin välttää suhteen heikentymisen tunnetta. Tulosten mukaan tähän tulisi kiinnittää huomiota erityisesti tulevaisuudessa. Haastatteluissa tulevaisuuden viestintä herätti ajatuksia muun muassa siitä, ettei fyysisiä tapaamisia olisi niin paljon kuin aikaisemmin.

### **4.3 Viestintä ja tunteet**

Tuloksissa nousi esiin tunteiden merkitys motivoinnin, luovuuden ja työyhteisön luomisessa. Viestinnän vaikutus omaan työhön ja työn tekemiseen koettiin tärkeäksi, mutta sen vaikutus innostumiseen ja sitoutumiseen herätti ristiriitaisia ajatuksia. Toisen mielestä vaikutus oli merkittävä, toisen mielestä ei. Näiden ristiriitaisien ajatusten taustalla nähtiin olevan se, ettei viestintää osata aina nähdä motivoivana, sillä se välitetään kaikille yhteisesti, tai jos tiedonkulku on sekavaa. Avoimuus, rehellisyys, asianmukaisuus, ajankohtaisuus ja riittävä tieto koettiin motivoinnin kannalta tärkeäksi, jotta ei syntyisi huhupuheita. Viestinnän puutteen puoles-

taan ajateltiin aiheuttavan harmistumista ja olevan heikkoa viestintää. Viestinnän puutteeksi miellettiin hidas tiedottaminen tai tukemattomuus, joiden nähtiin vaikuttavan työn tekemisen laatuun. Selkeä viestintä voisi auttaa ymmärtämään sitä paremmin ja näkemään sen myös motivoivana. Uuden kehittäminen oli tapausorganisaatiossa koko ajan läsnä, mikä tuloksien mukaan edellyttää sitoutumista. Jos tietoa ei välitetä oikea-aikaisesti tai oikealle kohderyhmälle, koettiin sen heikentävän motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä tunteita. Ristiriitaisten ajatusten voidaan nähdä pohjautuvan myös siihen, että viestintä oli tapausorganisaatiossa pääsääntöisesti hyvin asiapohjaista, eikä tarkoituksena ollut laittaa ylimääräisiä ja kuormittavia viestejä. Ristiriitaisiin ajatuksiin motivaatioviestinnästä voi vaikuttaa myös ihmisten erilaisuus: toiset voivat kaivata tai tarvita enemmän motivoivampaa viestintää kuin toiset.

*H1: "- - kun he ei saa sitä viestiä taas on tiedotettu vaan joillekin henkilöille, niin se herättää taas sitä mielipahaa, että kyllä se on se vaikei ihmiset tunnista sitä, et se motivoi, mutta (- -) se on tärkeitä, että se on se avoin viestintä ja selkeä - -."*

*H3: "En mä sanois meillä nyt mitään semmoisia motivaatioviestintää varsinaisesti on, että hyvin asiapohjaisella on kaikki viestintä, sisäinen mitä on, että ei ehkä ehkä halutakkaan kuormittaa ihmisiä - -."*

Motivoivana tekijöinä joillekin työntekijöille koettiin erityisesti erilaiset kannustinjärjestelmät ja aloitepalkkiot, joiden nähtiin tukevan innovaatioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Motivointia innovointiin pyrittiin tapausorganisaatiossa nostamaan erilaisten kampanjoiden, julisteiden ja esihenkilöiden kannustamisen avulla, jotta saataisiin enemmän aktiivisuutta oivallusten ja ajatusten jakamiselle. Myös onnistumisista kertominen koettiin motivoivana. Se kannustaa ja luo tahtotilan työyhteisöön ja työntekijään sekä antaa tietämystä ja ymmärrystä organisaation tilasta. Tietämys yrityksen tilasta luo motivaatiota aktiiviseen työyhteisön seurantaan ja halua tukea tarvittavia toimenpiteitä. Lisäksi organisaation positiivisista asioista haluttiin kuulla useamman keran vuodessa. Erityisesti toteutuneista innovaatioista tiedottamisen koettiin rohkaisevan ihmisiä tuomaan lisää ideoita. Tämän taustalla voidaan nähdä se, että henkilöillä oli myönteisiä kokemuksia osallistumisesta kehittämiseen ja omien ideoiden onnistumisista. Esimerkiksi tuotelanseeraus koettiin tärkeäksi toteutuneiden innovaatioiden tiedottamisessa, mikä on myös strategisesti hyvin merkittävä niiden jatkon kannalta ja motivoidakseen henkilöstöä tekemään töitä organisaation eteen. Tulosten mukaan erityisesti tuotekehityksen parissa työskenteleviä ihmisiä kohtaan tunnettiin myötätuntoa. Siten ajateltiin, että on parempi olla tietä-



mätön ideoista ja turvata innovaatioiden kehittäminen ilman tietovuotoa, eikä rasiteta henkilöitä kiireen keskellä ennen kuin ideat ovat toteutuneet.

*H2: "- tuotekehitysprosessi on monesti aika pitkä, se ei tapahdu sormia napsauttamalla hetkessä niin se on hyvä, että heillä on työrauhaa eikä kukaan aseta paineita ja odotuksia (-) Et parempi silloin olla autuaan tietämätön."*

*H3: "- näkis ylipäättää ideat tota, niin, no ei se varmaan huono ois et kävis kattomassa, mut en oo kyllä kaivannu sitä varsinaisesti -."*

*H4: "No kyl se tietysti joo sillee kiinnostais ja just se et mitä sitte on saatu läpi niinku menemään tai jotain tälläsii ni kyl se vois olla ihan semmoinen, ihan hyvä hyvä juttu, et on aika vähän sitä mun mielestä infotaan niinku meille."*

Hyvä viestintä rauhoitti ihmisiä ja auttoi keskittymään oleellisiin asioihin. Liiallinen viestintä aiheutti kuormitusta, mikä nostettiin vahvasti esiin. Lisäksi virhearvioinnit ja väärinymmärrykset viestinnässä saattoivat aiheuttaa kuormitusta mahdollisten lisäselvityksien vuoksi. Johtajat olivat kuitenkin valmiita auttamaan työntekijöitä suuren viestimäärän hallinnassa, että "ei suotta kuormiteta ihmisiä". Tulosten mukaan aivan kaikkea tietoa ei tarvitse jakaa, jotta ei ylikuormiteta ihmisiä, eikä tarpeettomia viestejä tai palavereita koettu motivoiviksi. Niiden ja viestinnän tarpeellisuutta ja tärkeyttä tulisi pohtia, jotta ne eivät kuormittaisi tai heikentäisi motivaatiota. Lisäksi heikoksi viestinnäksi miellettiin, jos lähettäjä olettaa vastaanottajan olevan tietoinen viestittävästä asiasta ja lähettää hänelle viestin vajavaisin tiedoin. Tästä huolimatta koettiin, ettei ole jääty mistään oleellisesta tiedosta paitsi, eikä tehtävät tai asioita ole jäänyt tekemättä sen vuoksi, ettei olisi saanut tietoa.

*H2: "- me saadaan elikkä tahtotilahan on se, että me kerrotaan hyvistä onnistumisista, joka motivoi -."*

Avoin ja vastaanottavainen ilmapiiri, jossa jokaisen henkilön mielipide tulee huomioiduksi, edisti turvallisuuden tunnetta ja luovuutta. Mielipiteitä tulee kuunnella ja ottaa vakavasti, jotta johtaja pystyisi luomaan matalan kynnyksen asioiden ja ideoiden esiin ottamiselle. Luovuuden nähtiin lisääntyvän myös avoimen mielen ja kokeilunhalun avulla sekä uskalluksesta tehdä ja ajatella toisin. Mielenkiintoinen havainto oli se, että luovuuden koettiin olevan enemmän tuotekehityksen asia ja siellä työskentelevien käsissä. Tähän vaikutti esimerkiksi se, että uuden kehittäminen ja luovuus nähtiin vahvasti uusien innovaatioiden luomisena, eikä niiden

lisäksi myös työtehtävien tai omaa työtä koskevana parannuksena. Luovuus vahvistui viestin sisällöissä kannustamisella, kannustamalla kommentoimaan ja vastaamalla askarruttaviin kysymyksiin. Luovuuden vahvistamisessa merkittävää on keskusteleva ympäristö, jossa henkilöstö toimii toistensa ympärillä ja tukena. Koettiin esimerkiksi, että jos vaikeassa tilanteessa esihenkilö ei pysty antamaan rohkaisevaa palautetta epäonnistuneesta tai virheellisestä asiasta, se voidaan kokea ikävänä tai luonnottomana palautteena. Tästä huolimatta koettiin myötätuntoa haasteellisten tilanteiden palautteenantoon, jota pyrittiin harjoittelemaan taidon parantamiseksi. Ajateltiin, että mitä turvallisemmaksi työntekijät tuntevat olonsa, sitä helpommin ja enemmän he uskaltavat ilmaista asioita ja ajatuksiaan. Tällainen toiminta ja ajattelu on innovointikyvyyn ja luovuuden kannalta merkittävää, jotta työntekijät saadaan osallistettua mukaan ja saadaan uusia ideoita hyödynnettäväksi.

*H3: "- luovuus kukkii ja silloin uskaltaa sanoa asioita ja ja kun se on aina niin että vaikka siis se ensimmäinen ajatus minkä sanoit ääneen ei vielä olisikaan semmonen, mikä missä vois jotain poikia - -"*

*H7: "- kun johto viestii jotain niin siel oikee niinku kannustetaan, kannustetaan kommentoimaan ja sitte he myös niinku vastaavat vastaavat näihin näihin tota kysymyksiä."*

*H3: "- millään muulla ei oo väliä, että jos sulla on turvallinen ympäristö, jossa sä uskallat sanoa sun mielipiteen ilman että (-) on vaaraa että sut jossa jotenkin rangaistaan tai sulle nauretaan siitä - -"*

Ihmiset ovat usein ujoja suuremmissa viestintäfoorumissa, siksi työyhteisökohtainen tai työryhmäkohtainen täsmällisempi viestintä voi olla tarpeen. Tällöin henkilöille luodaan tunne vaikuttamisen ja kysymisen matalammasta kynnyksestä. Ihmisten sitoutuminen ja heidän arvostuksen tunne syntyy oikea-aikaisen ja tasavertaisen viestinnän avulla. Työntekijöillä voi olla tunne, ettei heidän ajatuksiaan ja huomioitaan oteta aina huomioon, vaikka ne olisivat hyödyllisiä ja kriittisiä. Tämä koettiin syntyvän siitä, että saatettiin kamppailla samojen asioiden ja ongelmien kanssa ja jälkikäteen kohdattiin niistä koituvia haasteita, kun työntekijöiden ehdotuksia tai huomioita ei otettu huomioon. Tähän voidaan nähdä vaikuttavan muun muassa sen, etteivät johtajat olleet täysin ymmärtäneet ehdotusta tai eivät olleet perehtyneet asiaan, jolloin ehdotuksia ei saatettu ymmärtää kokonaisuuden kannalta. Tämän perusteeksi ehdotettiin, että esimerkiksi uudet järjestelmät tai toiminnot vaativat työstämistä ja haasteiden kohtaamista ennen kuin toimivat toivotulla tavalla. Haasteiden voittamiseksi ja ehdotuksien toteuttamiseksi korostettiin hyvää esihenkilön ja alaisen suhdetta keskusteluyhtey-

den muodostamiseksi muulloinkin kuin tarpeen vaatiessa tai järjestetyissä tilanteissa. Tällöin huolien, ajatusten tai ideoiden kertomisen kynnyks on matalampi, että "millon vaan voi ottaa sitte puheeks."

Erityisesti videomuotoinen viestintä koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Videon avulla eri osapuolet voidaan kokea tutumpana, vaikka heitä ei muutoin tapaisi työyhteisössä. Eleiden näkeminen saa osapuolet tuntumaan "tutummaks ja läheisemmäks" ja toinen osapuoli "henkilöityy". Kasvojen ja olemuksen näkeminen vaikutti myös siihen, että tiedetään paremmin millaisen henkilön kanssa ollaan tekemisissä ja persoonaa voidaan ilmaista helpommin. Tämä voi vaikuttaa viestinnän ja vuorovaikutuksen syvyyteen ja tiivyyteen. Koettiin, että ihmisten ilmeiden ja reaktioiden havainnoiminen ja ymmärtäminen on helpompaa videoyhteydellä, mikä tulosten mukaan voi vaikuttaa tilanteen hallintaan ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. Ajateltiin, että se, ettei näe toista osapuolta, voi synnyttää erilaisia mielikuvia toisesta. Tämä voidaan nähdä vaikuttavan viestintään ja vuorovaikutukseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti, kuten virhearviointeihin tai väärinymmärryksiin. Lisäksi viestintä eri kanavilla on voinut olla kasvotonta vuorovaikutusta, jolloin se on saattanut herättää herkemmin ärsyntyneitä tunteita tai aiheuttaa negatiivisia ajatuksia toisesta osapuolesta tai viestittävästä asiasta. Tällaista ei koettu syntyvän yhtä herkästi kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä.

*H4: "- videomuodossa niin se näkee mun kasvot on nyt se tietää seuraavan kerran, jos me nähdään jossain niinku ehkä muistaa et aa sä oot toi kaveri."*

*H7: "- heidän epäröintinsä tai jotain elekielestä saattaa ehkä jotain tulkita mitä siitä helposti jää tällaisissa meilki niinku Teamssis nyt ei lähelläkään aina kuitenkaan ole video videokuvalla että ollaan sitten vaan silleen audio."*

Viestinnän aktiivisuuteen ja fyysisten kohtaamisten tarpeeseen vaikutti ihmisten persoonallisuudet. Koettiin, että toiset henkilöt voivat tuoda voimakkaammin ajatuksiaan julki kuin toiset, jolloin hiljaisemmat työntekijät jäivät herkästi taka-alalle. Ekstrovertit voivat viedä tilaa hiljaisemmilta henkilöiltä, joiden asia voi jäädä sanomatta. Digitaalisen viestinnän myötä palavereiden siirtyminen virtuaaliseksi heikensi hiljaisempien työntekijöiden osallistumista fyysisiin palaverihin verrattuna. Tämä tapahtui erityisesti silloin, jos palaverissa ei ollut videoyhteyttä, elekieli jää näkemättä. Toiset työntekijät voivat tarvita enemmän ohjaamista ja kontaktia, kun taas toiset kokevat selviävänsä itsenäisesti, vaikka olisikin fyysisesti erossa muista tiimin jäsenistä. Erityisesti COVID-19-pandemian aikaisessa vuorovaikutuksessa tuotiin esiin, ettei kaikkien kanssa välttämättä ole oltu

samalla tavalla tekemisissä kuin aikaisemmin. Vuorovaikutuksen ja viestinnän vähentyminen vaikuttaa siihen, että henkilöt voivat tuntea vieraantumista. Vaikka yhteys oli heikentynyt, omia työkavereita ajateltiin niin työn merkeissä kuin muutoinkin, vaikka työyhteisön kanssa ei olisi tiiviisti tekemisissä.

*H3: "- välillä on (-) mielessä, että (-) kanssa puhunut pitkään aikaan mistään, et mitähän se [työkaveri] nykyään yli-päättää ees ajattelee näistä asioista, et et välillä tuntuu et on niinku aika erkaantunut siitä -."*

*H6: "- ihmiset sitoutuu ja henkilö ymmärtää ja tieto on niinku tasavertaista ja oikea-aikaista kaikille (-) se luo ihmiselle semmoisen kuvan että sitä tota myöskin niinkun arvostetaan siinä siinä organisaatiossa, että hänelle välitetään tietoa ja ajankohtaisesti (-), sitoutumisen ja ja motivaation kannalta on tärkeitä."*

Digitaalisuuden nopea kehitys herätti myötätuntoa ja ymmärrystä vanhempia työntekijöitä kohtaan, jotka ovat voineet kokea haasteita kehityksen mukana pysymisessä ja uusien toimintatapojen opettelussa. E-johtamista tarvitaan erityisesti ikäihmisten tukemiseen, jotta digitaalisista alustoista ja kanavista voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty. Digitaalinen maailma aiheutti huolta vuorovaikutuksen muuttumisesta, esimerkiksi yhteinen ruokailu jäi pois. Tämän voi nähdä herättävän huolta myös työyhteisön digitaalisuuden kehityksestä ja sen vaikutuksesta vuorovaikutukseen ja arkisiin toimintoihin.

#### 4.4 Työympäristö

Avoimuus viestinnässä rakensi avoimuutta kaikessa muussakin toiminnassa. Luovan ympäristön taustalla oli yhteisöllinen, avoin ja rento ilmapiiri uusien oivallusten ja ideoiden synty miseksi ja vahvistamiseksi. Työympäristössä tärkeää on keskustele va ja yhdessä tekevä ympäristö ja ilmapiiri, jotta voidaan jatkuvasti osallistaa innokkaat mukaan. Monimuotoinen työympäristö ja hyvä ryhmä projektin tai prosessin toteuttamiseksi nähtiin onnistuneessa innovoinnissa merkittäväksi. Tämä edellytti monimuotoisuutta joko ryhmän tai työarjen osalta parhaiden ideoiden synty miseksi. Tärkeintä oli kuitenkin selkeä kanava, johon kerätään ja luodaan ideoita ja niiden lähtötietoja, sillä ideoita herättävän ympäristön ajateltiin olevan kaikille erilainen ja yksilöllinen. Mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka henkilö itse ei tehnyt luovaa työtä, niin luovia menetelmiä pystyttiin käyttämään omassa työssä, kuten työtehtäviä ja -rutiineja helpottavia asioita. Tämä vahvistaa sitä, että on viestitty ja pystytty luomaan työntekijöille työympäristö, joka mahdollistaa kaikenlaisen kehittämisen.

*H1: "- pitää olla jotain virikkeitä vähän niinku silleen, että sä pääset ehkä vähän vähäksi aikaa niinku nollaamaan sitä sun työpäivää jollakin rennon rennommalla. (-) luovuutta vaaditaan, niin kyllä siinä pitää olla sitten vähän sel- laista palauttavaa ja innovatiivisempi ympäristö siellä."*

Ympäristöllä oli merkittävä vaikutus luovuuteen. Esimerkiksi ideariihien ja muiden ideoita edistävien tapahtu- mien pitämisellä oli tarkoitus lisätä ideointia ja innovointia, minkä jälkeen ehdotukset voitiin siirtää jatkojalos- tettavaksi. Vapaata vuorovaikutusta ja ideariihä tarvietaan paljon, jotta ihmiset tapaavat, kohtaavat ja voivat vaihtaa ajatuksia. Kohtaamisissa merkittävää oli se, että aloittaja voi itse pohtia vaihtoehtoisia malleja ja tarkoi- tusta ennen kuin tuo ideoitaan ilmi. Esimerkiksi ratkaisukeskeinen ja itsenäinen ideointi koettiin hyväksi. Digi- taalisuuden kehityksestä huolimatta nähtiin, että tarvitaan fyysistä läsnäoloa osaksi monipuolista toimintaa ja työympäristöä, jottei henkilölle tule yksinäinen rooli, jos viestintä hoidetaan ainoastaan digitaalisille alustoille. Työympäristön digitalisoituminen edellyttää huolellista suunnittelua ja ryhmälle ja työntekijälle sopivan vies- tinnän muovaamista, sillä esimerkiksi fyysiset palaverit koettiin paremmin fasilitoiduiksi. Työntekijöillä ei ole ollut juurikaan ajatuksia siitä, millainen johtamis- ja toimintamalli voisi olla digitaalisesti. Sen sijaan työympäris- tön muuttuminen hybridimuotoon pidettiin toivottavana, jotta voitaisiin hyödyntää monipuolisesti muun mu- assa palaverikäytäntöjä ja tapaamisia.

*H2: "- joku keksii jonkun idean, niin toinen sitä sitten jalostaa, kun niitä ajatuksia syntyy, ja sen takiahan tällaiset niinku vapaata keskustelua ja ideariihä pitäisi olla varsin paljon sillon, kun ihmiset kohtaa ja tapaa -."*

Työympäristössä ja omassa tiimissä ihmisten erilaisuus nähtiin hyväksi. Ajateltiin, että ideointi on persoona- ja osaamiskysymys, sillä toiset työntekijät ovat idearikkaita, kun taas toiset eivät ole niinkään uuden kehittäjiä, vaan paneutuvat enemmän työntekoon tekemällä tasaisesti hyvää työntulosta. Mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka uusien ideoiden löytämisestä ei ollut muodostunut kovinkaan suurta kokemusta, keskustelua tai kuvaa, ymmärrettiin, millaista on olla suuressa organisaatiossa ideoimassa ja kehittämässä toimintaa. Ajatel- tiin, että suuren organisaation pohjustustyön ja menestyksen edistämiseksi, tukemiseksi ja tavoitteen saavut- tamiseksi tulee luoda yhteinen tahtotila, ettei pelkästään anneta asiaa tai tehtävää yrityksen jäsenten hoidet- taviksi. Tulosten mukaan voidaan nähdä, että tapausorganisaatiossa on viestitty ja pyritty luomaan yhteisöl- listä ajattelutapaa innovoinnin ympärille. Lisäksi voidaan nähdä, että yhteinen tahtotila ja yhteisöllisyys rohkai-

sevat lähtemään avoimin mielin mukaan ja haastamaan omia ajatuksia ja omaa toimintaa laatikon ulkopuolelta. Esimerkiksi innovaatioissa koettiin ympäristöasioiden ja kriteereiden tulevan vahvasti esille. Miellettiin, että suositaan uudenlaisia ajattelutapoja esimerkiksi sellaisia, jotka säästävät luontoa ja edistää vihreitä arvoja. Nämä tulee integroida osaksi toimintaa ja ajattelutapoja, joiden taustaksi tulee e-johtajan huolehtia riittävästä osaamisesta ja tiedosta, jotta ne voidaan liittää osaksi innovointia.

*H4: " - se on ihan hyvä vähän välissä haastaa ja mennä niinku itseensä ja mennä sitten vähän sen boksen ulkopuolelle."*

Haastateltavat kokivat, että on erilaisia mielipiteitä siitä, millainen on hyvä viestintä. Ajateltiin, että viestintä on henkilöstä itsestään kiinni, kuinka aktiivisesti itse etsii tietoa ja hyödyntää sitä, sillä tapausorganisaatioissa koettiin saatavan riittävästi tietoa. Siten voidaan nähdä, että työntekijän tulisi itse osata myös suodattaa tarvitsemaansa tietoa, jotta oleellinen tieto tavoittaa hänet eikä hän kuormita itseään ylimääräisellä tiedolla. Ajateltiin, että työympäristössä viestintä kulkee niiden viestintäkanavien kautta, jotka ovat annettu ja käytössä, ettei pysty täysin tehdä niin kuin itse haluaisi. Haastatteluissa pohdittiin, että miten esimerkiksi digitaalisuuteen tai muihin megatrendeihin on varauduttu ja ollaanko organisaatioissa missä vaiheessa siinä, jos ollaan. Tämä on erittäin tärkeää pohtia, sillä työympäristö nähtiin muuttuvan jatkuvasti, eikä asioita koettu pystyvän suorittaa samalla tavalla kovin kauaa. Digitaalisuus koettiin jopa pakolliseksi toimeksi osana nykypäivää, sillä muutos nähtiin pysyvänä. Ajateltiin, että nykyään työympäristö on hyvin maailmanlaajuinen, minkä vuoksi digitaalinen viestintä koettiin välttämättömäksi, jotta voidaan luoda suhteita ja rakentaa vuorovaikutusta ja viestintää.

*H6: " - tämä etätyöskentely ja toimipaikkamahdollisuudet niin siinä varmaan on ne kehityspotentiaalit, et miten sitä pystytään tuomaan, et kaikennäköst mobiilialustat on ollu hyvä lisä sitten siinä joustavassa työskentelyssä myöskin hyödyntää ja kommentoida prosesseja ja projekteja että et ja tiedottamista."*

Koettiin, että enenevässä määrin hyödynnetään digitaalisuutta organisaation toiminnassa ja työympäristönä. Ajateltiin, että COVID-19-pandemian aika on nopeuttanut digitaalisen viestinnän hyödyntämistä, mikä myös mahdollistaa yhteydenpidon eri kaupunkeihin ja tiimin rakentamisen eri puolille Suomea tai maailmaa. Toisin sanoen alustat ovat helpottaneet laajemman tiimin johtamista ja rakentumista. Tällöin muiden tiimiläisten on helpompaa osallistua viestintään ja vuorovaikutukseen esimerkiksi palavereissa, sillä aikaisemmin saatettiin

pitää erikseen palavereita paikkakunnittain. Siten digitaaliset viestintäalustat auttavat tehokkaampaan ajankäyttöön ja vähentävät fyysistä kuormitusta verrattuna fyysiseen palaveriin, kun ei tarvitse erikseen matkustaa. Lisäksi tapausorganisaatiossa oli huolehdittu, että voidaan ajoittain nähdä fyysisesti sijainnista riippumatta. Tulosten mukaan paikanpäällä ja kasvokkain tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus olivat aktiivisempia ja tiiviimpiä sekä rennompia. Siten voidaan nähdä, että ihmisten ajatusten vaihto ja sosiaalisuus fyysisesti on todennäköisesti runsaampaa kuin digitaalisesti. Lisäksi koettiin, että kohdennettu viestintä ja vuorovaikutus esimerkiksi tiimin toimenpiteistä olivat fyysisesti tehokkaampia kuin digitaalisesti.

*H3: "Tiettyyn pisteeseen asti mun mielest toimii hyvin sähkösten kautta, mutta ei korvaa täysin sitä, että välil nähdään myöskin, täytyy niinku myös nähdä."*

Tapausorganisaatiossa digitaalinen työympäristö koettiin aluksi uuden opetteluksi, mutta tehokkaaksi osaksi toimintaa. Toisaalta ajateltiin, että digitaalisessa työympäristössä ei ole juurikaan uutta, sillä sähköposti on mahdollistanut vastaavanlaisen sähköisen toiminnan jo hyvin kauan. Merkittävä havainto digitaalisessa työympäristössä oli se, että koettiin tärkeäksi tietää, miten omalla tiimillä ja yrityksellä menee. Kaikenlainen viestintä vie ihmisten aikaa, ja on tärkeää arvioida kriittisesti, mihin sitä käytetään, sillä kalenterit ovat hyvin täynnä. Ajateltiin, että digitaalinen viestintä ei korvaa täysin kasvotusten ja fyysisesti näkemistä, sillä edelleen on useita sellaisia asioita, jotka nähtiin edellyttävän perinteistä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja viestintää keskustelun ylläpitämiseksi ja mielipiteiden vaihtamiseksi sekä opetuksen tueksi. Tämän vuoksi painotettiin sitä, että vuorovaikutus ja "- - viestintä ei saa mennä siihen - -", että ainoastaan jaetaan teksti ja ilmoitetaan, että se tulee sisäistää tai laittaa tarvittaessa eteenpäin.

## 4.5 Osaaminen ja kehittyminen

Tulosten mukaan digitaalisen viestinnän alustat tulisi osata käyttää ja niille tulisi luoda säännöt, jotta kaksisuuntaista viestintää ja sen hallintaa voitaisiin kehittää ja vahvistaa. Henkilöstöllä tulisi olla tiedossa alustojen käyttöohjeet, miten niitä voidaan parhaiten käyttää ja hyödyntää ja miten saadaan viesti levitettyä kaikille tai vain tietyille kohderyhmälle tai henkilölle. Haastatteluissa ilmeni, että vaikka digitaalisen viestinnän kanavia tulisi osata käyttää, usein voi olla helpompi soittaa ja kysyä tarkennusta viestiin liittyen. Tämä voi johtua siitä, että kuulemalla toisen ihmisen ääni, viestintä tuntuu ihmisläheisemmältä. Näin viestintäalustojen tulisi sisäl-

tää erilaisia ominaisuuksia, jotka tukisivat viestin sisältöä ja samalla e-johtamista. On tärkeää, että pysytään mukana digitaalisessa kehityksessä ja erityisesti osataan käyttää ja hyödyntää eri järjestelmiä tulevaisuudessa. Siten osaamisessa nousi hyvin vahvasti esiin e-johtajan oma osaaminen ja työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen. Digitaalisten alustojen käyttämiseen liittyvät koulutukset nousivat vahvasti esiin osaamisen edellytyksinä.

*H2: "Ei ne kaikki onnistu niin että me vaan lähetetään Powerpointia, että tästä lue ja opettele ja käytä, että että mutta apua saa kun pyytää - -."*

*H3: "- ei voi oikeastaan sanoa, että onko liian vähän tai liian paljon, koska se riippuu siitä yksilöstä, että toiset tarvitsee tosi paljon sitä ja toiset taas oppii kerrasta ja me ollaan kyllä saatu koulutusta - -."*

Sisäinen viestintä toimii kouluttamisen tukena. Opiskeleminen monipuolisesti niin kirjallisen aineiston avulla kuin toisen henkilön ohjeistamana takasi oppimisen paremmin. Videoiden hyödyntäminen opettamisen tukena koettiin hyväksi niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa. Koulutusvideoiden nähtiin auttavan ajanhallinnassa ja helpoksi hyödyntää myöhemmin. Tulosten mukaan uusien asioiden ohjeistamisessa ja opettamisessa kaivataan muutakin kuin vain tiedon jakamista kirjallisena. Tapausorganisaatiossa pidettiin koulutuksia ja avun saaminen oli helppoa kirjallisen ohjeistuksen lisäksi, mutta ajateltiin, että on työntekijästä kiinni, kuinka paljon opetusta tarvitsee. Lisäksi tuotiin esille, että jos henkilöllä ei ole kiinnostusta tai motivaatiota, oppiminen ei luonnistu motivaatiopuutteen vuoksi.

*H3: "- täytyy sanoa että on ite opiskellu ja kollegojen kanssa opetellut sitten käyttämään sitä ja näinhän se meneekin ja sitten jos jollain ei ole sitä tavallaan sitä motivaatiota ja kiinnostusta opetella sitä uutta, vaan se kokee, että se vanhakin on ihan toimiva ja hyvä niinku aika usein on, niin sitä se ei lähde liikkeelle, että jos ei itsellä sitten motivaatio ole niin vaikka saisi kuinka paljon koulutusta niin ei se auta, että en mä oikeastaan niinku arvostelis sitä koulutusten koulutuksen puutetta tai sitä niinku et se on jokaisesta meistä itsestä loppupeleissä kuitenkin kiinni."*

*H4: "- toistetaan joku video sille siitä aiheesta ja se niinku kouluttaa itte ittensä - -."*

E-johtajan tulisi olla tukena ja kannustaa uusien digitaalisten viestintäkanavien opettelussa, siksi koulutusma-



ateriaalien lisäksi esihenkilön tehtävänä on löytää omalle ryhmälle ja omiin aiheisiin sopivat viestintämallit ja alustojen ominaisuudet. Lisäksi työlähipiiri ja koulutettavaan asiaan liittyvät tukihenkilöt ovat olleet tärkeässä roolissa oppimisen tukena, kun taas itseopiskelu nähtiin tärkeäksi osaamisen ylläpitämisessä. Tekninen osaaminen ja siihen sisältyvät asiat tulisi olla kunnossa, jotta koulutusta pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Digitaalisen viestinnän lisäksi tarvitaan osaamista tiedon etsimiseen, jotta tiedetään, mistä sitä voidaan etsiä tai löytää. Siten hyvin suunniteltu viestintä ja kouluttaminen nähtiin tärkeiksi. Ajateltiin, että ”kouluttaminen on oikeastaan tiedottamista”, mutta erheet kouluttamisessa koettiin ymmärrettävinä. Tapausorganisaatiossa tietyt tiimit luovat koulutusaineistoa, jota pystytään hyödyntämään yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti esimerkiksi asiakkaiden kouluttamiseen.

*H1: ”- jos meillä on jotakin koulutusaineistoa ja sun muuta niin meillä on sitten tietyt tiimit, jotka sitä aina luodaan sitä materiaalia yhdessä.”*

*H6: ”- se tekninen osaaminen ja siinä pitää olla asiat kunnossa, et sitä pystyy hyödyntämään tehokkaasti.”*

Haastatteluissa nousi esiin hyvin selkeästi omien työtehtävien ja tapojen parantaminen, mitkä helpottavat ja selkeyttävät omien tehtävien suorittamista. Hyvien menetelmien jakaminen nähtiin myönteisenä tapausorganisaatiossa, jotta toisen työtä voitaisiin helpottaa ja viestien kohdentamista parantaa. Tällaiset pienet työtä ja työarkea helpottavat tiedot saatettiin herkästi kokea hyväksi tietää tai helpottavan työtehtäviä pienellä mitakaavalla. Tällainen tieto siirtyi tiimeissä tai kahdenkeskisissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi jokaisen työntekijän nähtiin olevan oman työn asiantuntija, minkä vuoksi hänellä tulisi olla osaamista oman työn kehittämiseen. Työn luonne nähtiin sellaisena, että jatkuvasti on jotakin uutta tai kehittämistä. Pienempiä parannuksia voitiin tehdä ja viedä itse eteenpäin, ja etenkin tuotekehitykseen liittyvät parannukset testattiin huolellisesti testijärjestelmien kautta. Pienet muutokset ja parannukset tulevat luonnostaan oman työn kautta, jolloin tiedetään itse mitä uutta pitäisi kehittää. Sen sijaan suuremmat hankkeet ja ideat voitiin viedä eteenpäin esimerkiksi esihenkilön kautta, jotta voitiin rakentaa projektiryhmä, budjetti ja suunnitelma idean toteuttamiseksi.

*H1: ”- mehän ollaan kaikki oman työmme asiantuntijoita ja meillähän ne pitäisi ne parhaat kehitysideoita olla, että*

*toki tietysti aika usein uudet ideat ja tämmöset kehitysasiat ni ne otetaan ihan normistiki siinä omassa työssä käyttöön --."*

*H2: "-- moni kuvittelee että tää nyt on sellainen joka on hyvä nice to know juttu."*

Työntekijät voivat tuoda ideoitaan ja ehdotuksiaan julki niin esihenkilöiden kuin aloitetoiminnan kautta, joka nousi haastatteluissa vahvasti esiin ja herätti ristiriitaisia ajatuksia. Sen kautta voi jokainen ehdottaa ajatuksiinsa digitaalisesti tai paperisena fyysiseen laatikkoon. Aloitetoiminnan sisältämät kannustimet ja palkitsemiset nähtiin hyvinä ja ideoimista vahvistavina. Aloitetoiminnan käyttämisestä ei kuitenkaan oltu täysin varmoja, kuten digitaalisesta sijainnista tai sen sisältämistä mahdollisuuksista. Myöskään siitä ei ollut täyttä varmuutta, miten riittävästi tai helposti sen kautta löydetään ideoita. Käyttämisen epävarmuus johtui siitä, että ideoiden eteenpäin viemisessä hyödynnettiin enemmän esihenkilölle viestimistä kuin aloitetoimintaa. Näihin ajatuksiin voi vaikuttaa myös oma työnkuva ja se, miten paljon työssä tulee tehdä aloitteita. Vaikka tapausorganisaatiossa pyrittiin kannustamaan henkilöstöä omien ajatusten ja ideoiden esiintuomiseen aloitejärjestelmän kautta, koettiin, että siihen voisi kannustaa enemmänkin ja muistutella aloitejärjestelmän olemassaolosta. Tulosten mukaan ideoinnissa suosittiin vahvasti oma-aloitteisuutta.

*H3: "-- usein uudet ideat ja tämmöset kehitysasiat ni ne otetaan ihan normistiki siinä omassa työssä käyttöön ja niitä kehitetään ilman siis aloitteita ne kierrätettäisiin jonkun aloitteen kautta."*

*H7: "-- kompensatioitaki sitten tarjolla, että tota se ainaki tämä aloitetoimintaa tämmönen niinku se se ruokkii mun mielest, se on ihan hyvällä mallilla --."*

Aloitetoiminta nähtiin hyväksi silloin, kun itse ei pysty edistämään ideaa, ja sen koettiin soveltuvan alempien tasojen työntekijöiden ideoinnin tukemiseen, koska he eivät käytä esimerkiksi tietokoneita päivittäin. Heidän ideoidensa esiintuomiseksi on paranneltu ja uudistettu viestintäjärjestelmää, jotta ideoita voitaisiin löytää ja hyödyntää entistä helpommin. Aloitejärjestelmä nähtiin kuitenkin enemmän prosessimaiseksi kuin esihenkilölle kertominen. Mielenkiintoinen havainto oli se, että uuden idean edistämisen vaihtoehdot herättivät epärointiä, sillä ideoita viedään mieluummin suoraan esihenkilölle. Mielenkiintoinen havainto oli myös, että toivottiin, että alempien tasojen työntekijät pystyisivät työn ohessa kertomaan omalle esihenkilölle ideoitaan ja

ajatuksiaan. Tapausorganisaatiossa ideoita kerättiin joka tapauksessa, siksi koettiin tärkeäksi tiedottaa ideoinnin mahdollisuudesta. Voidaan nähdä, että tapausorganisaatiossa eri tasojen työntekijöiden ideoita arvostettiin ja pyrittiin vahvistamaan työntekijöiden ideoiden löytämistä ja hyödyntämistä. Mielenkiintoinen havainto näissä kokemuksissa oli se, että henkilöt olivat saaneet varmuuden siitä, että työntekijöiden ajatuksia aidosti kuunnellaan ja heidän toteuttamiskelpoisia ideoitansa oikeasti toteutetaan. Työntekijöiden ehdottamien ideoiden taustalla nähtiin pätevyys ja asiakastarpeiden tunteminen.

*H1: " - - esimiehen vastuulla on sitä, jos se on yhtään varteenotettava asia ni viedä eteenpäin."*

*H6: " - - niitä ohjataan sitten (- -) organisaation tasolla jos se ois vaikutusmahdollisuus siihen ja meil aika hyvin niitä tulee ideoita ja enemmänkin jopa toivottais, et se tulee monesti siltä käyttäjältä tai organisaatiolta ne parhaat ideat."*

*H5: " - - meil on päteviä ihmisiä, jotka tuntee asiakastarpeet aika hyvin. Et sieltä tulee kyllä jatkuvasti ihan hyviä ideoita."*

*H3: " - - jokaisella se ensimmäinen yhteys on se oma esimies ja esimiehen tehtävä on tukea siinä, et se menee oikeeseen foorumiin, jos ei se esimies ite oo se henkilö, joka sitä voi edistää eli jos ei se liity omaan työhön - -."*

Kehitysideat muodostuvat suhteen molemmilta osapuolilta. Esihenkilöltä tuli yleensä osastokohtaisesti tietoa siitä, että mitä uutta pitäisi kehittää. Kehitysprosessien alussa on tärkeää arvioida idea, onko sille tarvetta tai riittävää perustetta lähteä toteuttamaan. Idea voi olla pelkistetty muiden nähtäväksi ja arvioitavaksi. Ensin selvitetään haluttua lopputulosta ja muodostetaan käsitys, mitä tavoitellaan, miten ja millaisilla toimilla. Lisäksi pohditaan projektien, suunnitelmien ja perusprosessien runkoa, kuten aikataulua, tavoitteita, riskejä, tiedottamista ja työvaiheiden jakoa, joiden avulla asiaa viedään eteenpäin. Kun idea nähdään kehityskelpoiseksi, rakennetaan työryhmä ja viedään asiaa esimerkiksi tuotekehitysosastolle. Idean viemisessä oleellista on, että työryhmä viestii keskenään, ohjaa ideoita ja siirtää niitä vastuualueelta toiselle ja oikeille henkilöille projektin tai prosessin perusteella, jotta niitä kartoitetaan ja muovataan sekä tehdään tarvittavat toimenpiteet ja säännöt. Työntekijälähtöisen innovoinnin taustalla merkittävää on jatkuva pohdinta ja taustaprosessit ja -projektit, jotka vievät ja ohjaavat toimintaa ja uuden kehittämistä eteenpäin. Nämä edellyttävät tiivistä ja jatkuvaa viestintää, siksi tapausorganisaatiossa on tiettyjä henkilöitä, jotka viestivät pääsääntöisesti uuden kehittämisestä.

*H6: " - - hei tää ei toimi, täs on tämmöisiä haasteita, ni tavallaan tämmöisiä ideoitahan tulee (- -), mutta sitä ei ehkä tiedosteta ideaksi vaan vaan tuodaan se haasteena esille, että tää pitää saada kuntoon tai täs on parannettavaa tai sillä tavalla niitä ideoita myöskin tulee esille. "*

Tapausorganisaatiossa kehitys koettiin luotettavaksi ja vankaksi, mihin voidaan nähdä vaikuttavan tapausorganisaation odotukset jatkuvasta kehittämisestä ja ideoimisesta. Kehitysvaiheet on erittäin tärkeää tunnistaa, jotta innovointia ja luovuutta voidaan tukea oikeilla viestinnän kanavilla, ja että ajatuksia, ehdotuksia tai huomioita prosessista voidaan viedä suoraan esimerkiksi tuotepäällikölle. Perustelut ja palaute olivat tärkeitä aloitteiden etenemisen viestinnässä ja aloitteentekijän osallistamisessa sekä esimerkiksi tuotannolta laajempien näkökulmien saamisessa. Tapausorganisaatiossa johtaja antoi muodollisen ja/tai vapaamuotoisen palautteen ideasta usein rakentavassa hengessä ideasta ja kertoi sen toteuttamismahdollisuuksista. Palaute oli kuitenkin riippuvainen siitä, mitä kautta se oli edennyt, minkä perusteella viestintä muodostui. Kehittämisprosessin alussa aloitteentekijälle viestitään ja perustellaan hänen ideansa eteneminen tai hylkäys aloitetoimintajärjestelmän kautta. Idean toteutumattomuus voi johtua esimerkiksi liiketoiminnallisesta, järjestelmiin perustuvasta tai teknisestä syystä tai idean ajankohta voi myös olla epäsuotuisa, sillä tarve voi olla satunnainen. Sen sijaan toteutuneiden innovaatioiden ja ideoiden viestintää voisi pohtia uudelleen, sillä digitaaliset kanavat mahdollistavat erilaisia ominaisuuksia ja toteutustapoja. Tulosten mukaan toteutuneiden innovaatioiden ja ideoiden viestittäminen voisi olla myös globaalimpaa.

*H2: " Mulla on esimerkiksi ainakin aina se odotus, että me kehitetään löydetään uusia ratkaisuja, uusia ideoita ja sillä millä me ollaan (-) kilpailijoita askel aina tai kaksi mielummin edellä - -."*

*H6: " - - se [idea] oli hetkellinen tai vai satunnaisen kombinaatioitten aiheuttama ongelma, mut et sit niinku isossa kuvas siinä ei nähdä sitten parannus potentiaalia. "*

Toteuttamattomiin ideoihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin, sillä ne dokumentoidaan ja säilytetään aloitejärjestelmässä. Merkittävää ideoiden säilyttämisessä on se, että myöhemmin pystytään viestimään aikaisemman idean tutkimisesta. Tapausorganisaatiossa uuden kehittämiseen liittyvät tiedot ja dokumentit säilytetään ja jaetaan koko prosessin ajan niille, joille tieto on oleellista. Tietyissä vaiheissa idea saattoi olla vapaammin nähtävissä ja laajemmin jaossa, mutta merkittävimmät ideat kuitenkin pysyivät salassa, eikä niitä

päässyt näkemään tai kommentoimaan kuin prosessin tukemiseen sopiva henkilö. Siten idean kulku viestintäprosessissa ja mahdollisessa tuotekehitysprosessissa oli salainen ja tarkkaan varjeltu, kunnes toteutuneet ideat julkistetaan. Ajateltiin, että ideasta riippuen prosessissa voisi kysyä hyväksyntää tietosuojalain puitteissa tiedon jakamiselle koko yrityksen sisällä ennen kuin idea on toteutettu. Tämä voisi kannustaa ideointiin ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

*H5: "- se on aika tärkeekin sitten, että kaikkiin tietoihin esimerkiksi että kaikki ei pääse muokkaamaan jotain teknistä speksiä, et sitten voi tapahtua vahingossakin asioita mitä ei haluta tapahtuvan."*

Uuden projektin tiimiläiset kootaan projektinvetäjän parhaaksi näkemällään tavalla asiasta riippuen. Jotta idea saadaan jatkojalostettua pohjatiedot kuntoon, innovointiprosessin tiimiin valitaan mukaan sellaiset henkilöt, joilla on erikoisosaamista, ymmärrystä, kokemusta, tietoa ja taitoja. Tapausorganisaatiossa ei kuitenkaan ollut tarkoitus saada aivan kaikkia työntekijöitä mukaan, vaan hyödyntää laaja-alaisesti organisaation eri osaluoteita ja osaamista eri roolein ja eri vaiheissa. Työntekijöiden mahdollisuus päästä mukaan innovoimaan ja kehitysprosessiin oli hyvä. Työntekijöiden potentiaalin etsimisessä ja hyödyntämisessä auttoivat vuorovaikutusprosessi ja tavoitekeskustelut sekä henkilön oma profiili henkilöstöalustassa, jonne jokainen voi itse kertoa itsestään tarkemmin. Oma aktiivisuus oli hyvin merkittävä tekijä kehitysprosessiin pääsemiseksi, mutta sisäiset ja ulkoiset rekrytoinnit ovat edelleen vahvasti mukana potentiaalin löytämisessä.

*H3: "- jokainen esimies arvioi oman tiiminsä henkilöt semmoseen, et sinne laitetaa et onko potentiaalinen joihinkimuihinkitehtäviä esimerkiks, ja sit siin arvioidaa myös se, että olisko sil potentiaalii edetä vaakasuorassa elikkätavallaan saman tasoisissa tehtävissä, mutta erilaisiin vai onko sitten jopa ylöspäin potentiaalia - -."*

*H6: "- mihin työ, prosessi liittyy ni sieltä kautta sitten tulee monesti tuota prosessivastuuhenkilö siihen vetäjäksi ja hän kokoaa sitte sen työryhmän parhaaks näkemällään tavalla, (-) mutta monesti siinä aloitteentekijä, innovaation luoja on sitte siinä monestiki mukana luonnollisesti ainakin."*

Johtajan on tärkeää ymmärtää kehittymistarpeita ja pystyä tarkastelemaan niiden mahdollisuuksia ja epäkohtia, jotta osataan toteuttaa, tukea ja mukauttaa kannattavia kehitysprosesseja ja innovointia. Tämän taustaksi voidaan nähdä se, että tapausorganisaatiossa kehitysprosessia on muokattu tukemaan paremmin prosessin

etenemistä ja ideoiden keräämistä. Aikaisempaan verrattuna prosessi on jäsennellympi ja kaksisuuntainen viestintä on määrätietoisempaa, mikä tukee ideoiden kehittämistä ja parempaa keräämistä. Kehittämisen tukena voidaan käyttää useita eri viestintäkanavia, jotta vuorovaikutus ja viestintä olisivat jatkuvia ja kaksisuuntaisia. Ennakoivan tiedottamisen koettiin edistävän luovuutta ja mahdollisuuksia. Lisäksi tärkeäksi koettiin riittävän ajan antaminen ja kanavien luominen, jotta innovointi onnistuu ja toteutuu. Yrityksen tuki innovoinnin edistämiseksi ja siihen tarvittavat omat prosessit ja käytännön työtä tukevat työkalut ja tilat mahdollistavat uuden kehittämisen. Digitaalisia työkaluja ideoiden löytämiseen koettiin olevan tarpeeksi, mutta tietotaito, kokemus ja markkinatarpeen ja asiakastarpeen ymmärtäminen nähtiin ideoiden löytämisessä tärkeämmäksi kuin digitaaliset työkalut.

#### 4.6 Viestintäkanavat

Tapausorganisaatiossa työrutiinien helpottamiseen ja tiedon löytämiseen on kehitelty ja ideoitu eri menetelmiä, jotka koettiin hyväksi erityisesti tiedon löytämisen kannalta. Tällöin tietoa ei tarvitse etsiä useasta kanavasta ja menetelmät selkeyttävät viestin kohdentumista ja toiset henkilöt pystyvät hyödyntää niitä. Merkittävää digitaalisessa viestinnässä on se, että viestit ja tieto jäävät helposti talteen alustalle tai kanavaan, mistä niitä helppo siirtää eteenpäin muille henkilöille tai niihin voidaan helposti palata uudelleen. Siten digitaalinen viestintä on avoimempaa erityisesti sen jäljen ja muistin vuoksi. Tämä on merkittävää innovoinnissa, jotta pystytään helposti seuraamaan prosessia ja viestimään, jos jotain lähdetään viemään eteenpäin, jotta voidaan tehdä asioita oikein tai lisätä tarvittaessa panoksia. Tapausorganisaatiossa viestintä tapahtui useassa kanavassa, mikä herätti erilaisia ajatuksia kanavien sopivuudesta ja suuren määrän tarpeellisuudesta. Toisaalta koettiin, että moninaiset kanavat olivat hyvät, kun taas toisaalta ajateltiin, että viestintä voisi olla keskitetymppää. Viestinnän haasteena nähtiin erityisesti se, että se ei aina miellytä jokaista osapuolta. Digitaalisessa viestinnässä keskitetyt kanavat ovat tärkeitä, jotta niitä osataan käyttää oikein, viestintä tavoittaa vastaanottajat ja eri osapuolilla on mahdollisuus saada ja löytää tietoa sujuvasti.

*H1: "-- osa haluaa että se viestitään henkilökohtaisesti, osa paperilla, osa kirjallisesti, sähköpostilla, osa ei halua hakea sitä intrasta, että et pysty olemaan koskaan, niinku kaikille mieliksi riittävästi, mutta että pitää yrittää huomioida, että (-) tietää väylät mistä niitä saadaan sitä tietoa."*

*H2: "- - monesti tulee ehkä sekin, että onko ne kanavat oikeita ja tarvitaanko niitä kanavia niin paljon - -"*

*H4: "- - on käynyt kyllä sitte silleen että kun sä et yrität ettii sä muistat että tästä on niinku puhuttu tai tästä on tullu viesti, mutta sitte, kun sä alat ettii et mistä tää tuli - -"*

*H4: "Avoimempaa on tää sähköisten niinku kautta, koska sit ne on jää jää niinku se jälki ja muisti siellä nii."*

Useiden viestintäkanavien hallinta ja seuranta on laajempaa kuin aikaisemmin, joten on tärkeä huolehtia, että ne pysyvät hallinnassa. Siten koettiin, ettei uusia viestintäkanavia tai -tapoja nähty tarpeellisiksi. Tapausorganisaatiossa miellettiin digitaalisen viestinnän pysyneen hallussa, mutta sen nähtiin olevan riippuvainen henkilökohtaisesta tavasta, minkä kanavan kautta henkilö yleensä viestii. Viestinnän puute ei kuitenkaan nähty olevan riippuvainen viestintäkanavasta. Tapausorganisaatiolla ei nähty olevan tiettyä viestintäpolitiikkaa sen suhteen, missä viestintä hoidetaan. Tähän liittyen ajateltiin, että hyödynnettävissä olevat kanavat tulee huomioida käytössä niin, että henkilöstö pääsee niihin ja sen mukaan, ketä viestillä tavoitellaan. Siten katsottiin, että viestinnän toteuttamiseksi on erilaisia malleja. Digitaalisten alustojen ominaisuudet ovat mahdollistaneet keskustelun ryhmissä ja tiedon tallentamisen, mikä on laajentanut tiedon säilyttämistä, mutta samalla vaikeuttanut tiedon löytämistä, sillä sitä voi joutua etsimään useasta paikasta ja muistamaan tai seuraamaan eri tiedon säilytyspaikkoja. E-johtajan tulisi määrittää tiedolle sopiva tallennuspaikka, jotta tarpeelliset tiedot olisivat helposti löydettävissä. Lisäksi e-johtajan tulisi olla tukena uusien digitaalisten viestintäkanavien käyttöönotossa ja sujuvassa hyödyntämisessä, jotta ne voitaisiin ottaa sulavasti ja laajasti käyttöön, eikä niitä koettaisi epäilyksiä.

*H5: "Kun ennen vanhaan oli vaan sähköposti esimerkiksi (- -) ne kaikki tässä oli kaikki tavallaan siinä inboxsis hallittavissa helpommin tietyllä tapaa et nykyään kun on sitten Teamssit ja Yammerit ja intrat - -"*

*H6: "- - pitää huomioida sitte hyödynnettävissä olevat ovat tiedotusvälineet, et mihin henkilöstöryhmä pääsee käsi, et se tavoittaa ihmiset ja (- -) mallejahan on sitten monenlaisia - -"*

Tapausorganisaatiossa digitaalinen johtaminen koettiin nykyisten työkalujen ja viestintäkanavien kautta toi-

mivaksi, minkä vuoksi sitä kohtaan ei ollut suurempia toiveita. Esihenkilöt hyödynsivät samoja kanavia ja työkaluja, missä merkittävää on se, että he osaavat käyttää niitä sujuvasti. Sen sijaan työntekijöiden keskuudessa niiden osaaminen saatettiin nähdä haastavampana. Johtaminen alustojen kautta koettiin enemmän tiedottavaksi ja ohjeistavaksi, minkä vuoksi se nähtiin hyvänä lisänä ja toimivana johtamisessa. Se ei kuitenkaan voi olla ainoa tapa viestiä, vaan johtamisen mallin tulisi olla monipuolinen. Tyytyväisyys e-johtamiseen vaikutti siihen, ettei digitaalisten viestintäkanavien erilaisia kehityskulkuja tai potentiaalisia mahdollisuuksia välttämättä osata aina nähdä. Siten ei myöskään koettu selkeitä toiveita e-johtamisen parantamiselle.

*H5: "No ei kauheasti mitään toiveita, että nykyinen nykyiset työkalut ja mallit toimii ihan hyvin elikkä elikkä tota sähköinen johtaminen niin tällä tavalla Teamsin ja sitten Outlookin tukemana niin niin tuota toimii mielestäni ihan hyvin."*

*H6: "Mä nään sen hyvänä lisänä, mutta mä mä en nää sitä, et se voi olla ainut kanava elikkä kyllä (-) esihenkilön niin kuin johtamisen malli pitää olla monipuolisempi."*

*H8: "Ehkä johtaminen viestintäalustojen kautta on muuttunut enemmän ohjeistustyypiseksi."*

Viestinnän merkitys työntekijöiden sitoutumisessa nousi esimerkiksi uusien viestintäkanavien käyttöön-otossa. Uudet kanavat olivat saattaneet herättää epäilyksiä niiden tarpeesta tai niitä ei koettu itselle tarpeelliseksi, siksi uuden viestintäkanavan ominaisuuksia tai hyötyjä ole saatu täysin hyödynnettyä. Digitaalisuuden kasvu on johtanut siihen, että viestintäkanavia on olemassa useita ja kanavien sisällä on useita toimintoja. Tulosten mukaan voidaan sanoa, että kanavia ei myöskään osata käyttää täysin, siksi niiden tarpeellisuutta saatetaan herkemmin kyseenalaistaa. Digitaalisessa viestinnässä työkalujen ja eri ominaisuuden käyttäminen on erittäin tärkeää, jotta viestinnän onnistumista voidaan parantaa. Esimerkiksi ilmoitukset, henkilöiden merkitseminen ja otsikointi koettiin oleelliseksi digitaalisessa viestinnässä, jotta viesti tavoittaisi helpommin vastaanottajan ja tulisi herkemmin nähdä. Viestintä alustoilla saatettiin kokea sekavaksi, sillä ajateltiin, että jokainen viestii omien kykyjensä mukaan. Tämä voi johtua siitä, ettei alustojen käyttämiseen ole vielä täysin totuttu. Siten etenkin johtajat voisivat hyödyntää enemmän alustojen työkaluja. Erilaiset reagoinnit, kuten hymiöt ja katsojamäärät, auttoivat seuraamaan, että vastaanottaja on lukenut ja nähnyt viestin. Tämä auttoi digitaalisen viestin lähettämistä verrattuna luettavaan viestiin, johon ei pystytä reagoimaan helposti. Viestintä nähtiin toi-



mineen toivotulla tavalla, kun vastaanottaja on reagoinut siihen. Lisäksi voidaan helpommin saada varmuus siitä, että viestintä on toiminut toivotulla tavalla, kun viestintä ja vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja tiivistä.

*H3: "Nyt se on vähän villiä, kaikki tekee vähän niinku haluaa ja sitten myöskin miten osaa että esimerkiksi Teamsin käyttö on vielä tietyllä tapaa, ei ole kaikille tuttua - -."*

*H6: "- - hymiö tai peukku et tällaiset asiat kuvastaa sitä et ihmiset on reagoinut ja nähnyt niitä asioita - -"*

*H7: "Se on ehkä tottumiskysymys on ehkä siinä on semmoinen niinku päällekkäisyys sitten vanhojen alustojen kanssa, (- -) mikä siinä ehkä vähän hiertää, mutta en mä nyt sano siis niinku ihan hyvä siis työkaluna [Yammer] hyvä ei siitä niinku mitään, mutta just se että (- -) kokonaispaletti että (- -) en ole täysin niinku täysin vielä itelleni saanut perusteltu just sen."*

Tapausorganisaatiossa digitaalisuutta hyödynnettiin säännöllisesti viestinnässä. Erityisesti videomuotoisen viestinnän koettiin olevan hyvä lisä ja ulottuvuus kirjallisen viestinnän ohella. Haastatteluissa ilmeni, että videoita voitaisiin hyödyntää enemmänkin viestinnässä, missä vastaanottajat määräytyvät samoin kuin kirjallisen viestinnässä. Erityisesti johdon toivottiin hyödyntävän enemmän ja säännöllisesti videoviestintää, sillä videoiden koettiin olevan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Videoviestinnällä pystytään kehittämään viestintää ja vuorovaikutusta ja vahvistamaan muuta yhteistyötä sekä tekemään rennompaa viestintää ja tuomaan lähettäjän persoonallisuutta enemmän esiin. Suullinen viestintä koettiin digitaalisilla alustoilla helpommaksi ja nopeammaksi kuin kirjallinen, ja ihmiset valitsivat usein sen tavan kommunikoida, mikä on heille helpoin. Digitaalisten alustojen kautta koettiin tarvetta erilaisten yksityiskohtien huomioimiseen, jos ei pystytä viestimään kasvotusten. Esimerkiksi sattumanvaraiset kohtaamiset ja rennommat keskustelut ohimennen käytävillä jäävät pois digitaalisessa viestinnässä, ja siksi voidaan kokea tietämättömyyttä oman tiimin tai työyhteisön asioista. Siten on tärkeää, että työntekijät saavat kuulla ja nähdä mitä tapahtuu niin vapaamman kuin virallisen tiedottamisen osalta, etteivät he jää asioista paitsi tai koe etäännyttä. Näin koettiin hyväksi ennen palaveria keskustella hetken rennommin ennen kuin siirrytään työasioihin. Erilliset rennommat tapaamiset digitaalisten alustojen kautta koettiin hyväksi, mikä vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita ja mahdollistaa työympäristöä koskevien asioiden kuulemisen.

H6: "- - videokonferensseja säännöllisesti, jossa sitte on mahdollisuus nähdä ja kuulla ja kysyä myöskin siitä tiedotettavasta asiasta ja se on ollut kyllä hyvä niin kuin lisää ulottuvuus siihen (-) viestintää."

H7: "- - Teamsi ehdottomasti niinku siitä tulee eniten käytettyä se on niin monipuolinen, (- -) ja just tommosen niinku chatti tyyppisenä mitä on esimerkiksi kollegoiden kanssa semmonen kanava, mis nyt ihan päivittäin tulee vaihdettua silleen pikaisemmin niinku ajatuksia ilman että jos sen niinku tärkeempää tai järjestyttävämpää asiasisältöä Teamsiin on hyvä."

H5: "- - itse ainakin sitten yrittänyt vähän saada tällaista aina vaikka palaverin alkuun sitten että ensimmäiset minuutit sitten puhutaan jostain muusta ennen kun mennään itse asiaan. (- -) mä koen että se on ihan hyvä ja itekin itekin tykkään siitä että jos palaverista uhraa pari minuuttia turhaan niin ei se ole turhaa."

H7: "Se just, että ei jää niinku paitsi asioista tavallaan tai pysyy sillä kärryillä, niin se on aika olennaista ja melko hyvin toiminu mut kyl mä huomaan, että (- -) toimistolla on (- -) kaikki käytäväkeskustelu, lounaskeskustelut - -."

H8: "Oman osaston sisällä viestitään yhteisistä asioista vapaammin ja se tapahtuu useimmiten kasvotusten, sähköpostilla tai Teamsin välityksellä. Viestit voi olla virallisia tai epävirallisia työhön liittyviä 'tiedotuksia'."

Ideoiden keräämisessä ja etsimisessä koettiin, että kanavien tulee olla monipuolisia ja helppoja käyttää. Mielienkiintoinen havainto oli, että saatettiin ajatella, ettei ikinä voi olla tarpeeksi alustoja niiden keräämiseen ja etsimiseen. Uuden kehittämisessä ei kuitenkaan koettu hyväksi useita järjestelmiä ja tapoja tehdä asioita, jotta innovointia ja ideointia pystytään tekemään. Vaikka asiakkaiden kanssa hyödynnettiin samoja viestinnän kanavia kuin sisäisessä viestinnässä, koettiin, että uuden kehittämiseen tarvitaan vuorovaikutusta niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tämän vuoksi miellettiin vaikeaksi nähdä, että tuotekehitystä pystyttäisiin tekemään täysin digitaalisten alustojen kautta.

H2: "Vaikea minun on nähdä, että tuotekehitystä tehdään sähköisillä kanavilla."

H6: "No et nyt varmaan vois sanoa et ikinä tarpeeks on, että kyllä niinku sillai työstetty niitä alustoja, että ne ois ja monipuolistettu, että me saadaan (- -) monta järjestelmää ja tapaa tehdä asioita, että ja helppous ennen kaikkea se,

*että sen pystyy sitten nykypäivänä ja tietosuojalakien puitteissa sitten myöskin nimettömästi jättämään ja sano-  
taanko (-) tuota henkilötietosuojalakiasiat ovat on niitä hidasteita sitten sieltä vaan.”*

*H6: ”Ennakoiva tiedottaminen, aikaa pitää antaa ja mahdollisuus ja kanavat pitää luoda, jotta se innovointi toteu-  
tuu, sen oon huomannu, että jos kokoonnutaan innovoimaan ja ennen palaveria alustetaan, että mitä ruvetaan  
innoimaan niin niin se harvemmin siinä syntyy elikkä se pitää olla niinku prosessina aloitettu ajoissa ja tiedotettu  
ja luotua se kanava, mihin pystyy innoimaan elikkä tämmöset digitaaliset alustat, kuten se Teams se on hyvä sem-  
moisessa esimerkiks. ”*

Vaikka tässä tutkielmassa ei varsinaisesti keskitytty tiettyihin alustoihin, muutama alusta oli tulosten kannalta merkittävä, siksi ne nostetaan esiin. Tapausorganisaatiossa oli paljon eri kanavia käytössä ja eri tarkoitukseen, kuten asiakashallintaan, tuotteisiin liittyvien materiaalien ja tietojen hyödyntämiseen, livetapahtumien pitämi- seen, raportointiin, erilaisten aineistojen keräämiseen ja kokoamiseen sekä rennompaan viestittelyyn. Osas- tosta riippuen käytössä saattoi olla hieman eri alustoja tai käytäntöjä, jotka tukevat työntekoa ja viestintää. Tulevaisuuden viestinnässä ajateltiin olevan digitaalisia työkaluja enemmän käytössä, mutta osallistujien oli vaikea ajatella, miten digitaalinen viestintä voisi vielä kehittyä. Eri alustoissa henkilön saavutettavuuden näky- minen saattoi helpottaa yhteydenottoa ja nopeuttaa viestintää. Lisäksi suhdetta ja viestintää oli vahvistettu siten, että kerrottiin esimerkiksi miten ja millä kanavalla voidaan parhaiten saada henkilöön yhteys. Oman osaston sisällä saatettiin viestiä yhteisistä asioista vapaammin ja yleensä kasvotusten, sähköpostilla tai Micro- soft Teamsin välityksellä. Kanavat saatettiin työnkuvasta riippuen kokea työvälineeksi, jotta oikea tieto saavut- taa oikeat vastaanottajat. Viestin sisällön tueksi oli saatettu laittaa liitteitä tai kuvia, jotta haluttu viesti voisi avautua tarkemmin.

*H2: ”- - mä tykkään kuitenkin itse enemmän viestiä puhelimen kautta ja keskustella, (-) että se on huomattavasti no-  
peampikin asia hoitaa joitakin pienempiä juttuja kuin se, että me kirjoitetaan esimerkiksi sähköposteja, joka vie mo-  
lemmilta tuhottomasti aikaa niihin vastailuu, kun se menee helposti ihan pallottelua sitten et me keskustellaan säh-  
köpostilla.”*

*H8: ”Hyvä esimerkki heikosti toimivasta viestinnästä (sähköposti tai Teams) on sellainen mikä sisältää liian vähän*

*informaatiota eikä kerro kaikkea tarpeellista. Etuna ja haasteena Teamsissa on statukset. Etuna, se että näkee saavutettavuuden ja voi nopeasti ottaa kontaktia.”*

*H6: ”Sähköposti on (-) rullaava ja semmonen niinku päivittäisiä asioiden viikot viikotason korkeintaan asioiden hoitamisessa hyvä väline, mutta (-) jatkuvana ja (-) pelattavien asioiden osalta, niin se ei välttämättä minust ole paras.”*

Sähköposti koettiin edelleen tärkeäksi kanavaksi, jota käytetään paljon viestintään ja tiedon jakamiseen. Merkittäväksi kanavan teki myös se, että edelleen on ihmisiä, jotka eivät ole tottuneet nykyaikaisiin välineisiin. Sen sijaan projektien ja uuden kehittämiseen sitä ei koettu hyväksi tiedon hukuttamisen vuoksi, jolloin tiedon löytäminen on työlästä ja asioiden kokoaminen perustuu useampaan viestiketjuun. Tämä heikentää kokonaisuuden hallintaa. Microsoft Teams puolestaan koettiin oman tiimin ja projektiryhmien viestinnässä erittäin hyväksi, jonka kautta pystytään käyttämään erilaisia toimintoja, kuten viesti, soitto tai palaverit. Erilaiset ominaisuudet ja työkalut niin viestittelyssä kuin palaverien aikana koettiin hyväksi, kuten pienryhmiin jakautuminen, äänestys tai hymiöt. Teams on koettu merkittävänä yhteydenpidossa, eikä sen kautta ole koettu kynnystä ottaa muihin osapuoliin yhteyttä. Erityisesti COVID-19-pandemian aikana Teams nähtiin merkittävänä tukena suhteiden ylläpitämisessä, mikä vaikutti myös sitoutumiseen ja innostumiseen. Yammer puolestaan herätti haastateltavissa erilaisia ajatuksia, joka nähtiin viestintäkanavana rennommaksi ja kaikille suunnatuksi. Siten koettiin, että sitä ei pysty käyttämään työhön liittyvien asioiden jakamiseen. Sen sijaan merkittäväksi viestinnän kanavaksi tekee se, että se mahdollistaa kaikenlaisen keskustelun ja jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus laittaa sen kautta viestiä. Lisäksi se saatettiin kokea olevan päällekkäinen muiden alustojen kanssa, mikä saattoi vaikuttaa alustan käyttämisen epämukavuuteen.

*H5: ”- - sekin [Yammer] on just varmaan riippuu käyttäjäpreferensseistä, mutta ite en kä en käytä Yammeria säännöllisesti, mut ain välillä tulee joku highlightit, niin se tavallaan ohjaa linkin avulla sinne niin tota siel on ihan hyvä sitte keskustelu et joku esittää vaikka jonkun lyhyen videopätkän, sitte sitä sitä voi kommentoida niin se on ihan hyvä olla.”*

*H3: ”- - intra on meidän ykköskanava. Ja sitten nyt toki siitä niinku varsinkin projekteissa ja tämmöisistä, mitkä ei ole kaikille tarkoitettuja vai jollekin ryhmälle ni sitähan se on Teamssi, että siellä on niinku monilla ihmisillä tosi paljon*

*ryhmiä, joissa ollaan joudutaan olla mukana tai on pakko olla mukana että pysyy ajan tasalla - -."*

Intranet koettiin yksimielisesti hyväksi ja luontevaksi viestintäkanavaksi, mistä löytyi ajankohtainen ja koko työyhteisöä koskeva tieto. Hyväksi viestintäkanavaksi teki se, että pystyi nopeasti näkemään tärkeimmät uutiset ja viestit niin globaalisti kuin paikallisesti. Intranetin viestintä nähtiin olevan riippuvainen omasta kiinnostuksesta, jotta viesti tavoittaisi vastaanottajan sitä kautta. Intranetin foorumi on varsin suuri, minkä vuoksi kaksisuuntaisen viestinnän rakentaminen voi viedä aikaa. Ajateltiin, että se on enemmän tietojen antamispaikka, minkä vuoksi sen kautta viestintää ei yleensä kommentoitu ja reagoitu. Lisäksi ajateltiin, että tapausorganisaatioissa ei ole vielä sellaista viestintäkulttuuria, että vastattaisiin tai kommentoitaisiin tiedotteisiin.

## 4.7 Haasteet

Viestinnän haasteiksi tunnistettiin viestintäkanavan valinta ja määrä, viestin kohdentaminen oikealle kohde-ryhmälle ja viestinnän riittävyys. Tähän voidaan nähdä vaikuttavan digitaalisuuden kehitys, mikä on vaikuttanut eri toimintojen muuttamisen digitaalisiksi. Viestinnällä on ollut tässä tärkeä merkitys, jotta ymmärretään esimerkiksi mitä digitaalisuus tarkoittaa ja miksi se on tärkeää eri tiimeille. Haastavuuden tunteeseen on voinut vaikuttaa se, että viestintä koettiin jatkuvaksi prosessiksi ja kehittämisen kohteeksi. Erityisesti vanhemmille työntekijöille digitaalinen viestintä oli haasteellisempaa varsinkin sosiaalista mediaa muistuttavilla alustoilla, mikä tulee huomioida tulevaisuudessa ja e-johtajan tulee tukea heidän osaamistaan. Viestinnän haasteena koettiin se, että lähettäjä saattaa olettaa, että vastaanottajat ymmärtäisivät hänen tekstimuotoisen sanomansa niin kuin lähettäjä on sen halunnut. Tämä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä, siksi asiasisällön tulee olla selkeä ja ymmärrettävä, ettei herkästi väärinymmärrettäviä viestejä laiteta liikkeelle. Lisäksi saatettiin nähdä, että perinteisen viestinnän tavoin voidaan saada väärää tietoa. Siten haasteena voi olla rakentaa luotettavaa viestintää, kuten luotettavien tietojen käsittelyssä, jotta ei synny väärinkäytöksiä tai tietoturva heikenny.

*H2: "- viestintä on niinku kaiken kaikkiaan haasteellista, että sä saat sen viestin oikein perille sille kohde-ryhmälle kenelle sä olet viestimässä ja että se on riittävää."*

*H2: "- riskihän ei ole IT- maailma sinänsä tai tää sähköinen viestintä vaan se on riskinä ja meille vanheneville, että pystytäänkö me mukana siinä tekniikan kulussa, et me osataan kaikkia järjestelmiä tulevaisuudessa käyttää."*

*H1: "- toi GDPR on ainakin rajoittanut viestintää huomattavasti jopa suullista viestintää ja tota mä luulen, että ei se ainakaan yhtään sitä löysisty jatkossa ja riskeistä ehkä sen verran, että ainahan on mahdollista tulla väärää tietoa."*

*H2: "- monesti lähetetään sähköpostilla vaan tietoa ja oletetaan kaikki sen sisäistä ja samaistaa ja ja ymmärtää samalla lailla kun se lähettäjä- -."*

Digitaalista viestintää itsessään ei nähty haasteena tai riskinä, mutta eri viestintäalustojen ja tietojen tallennuspaikkojen suuri määrä saattoi aiheuttaa haasteellisuutta viestinnän onnistumisessa. Suuri määrä eri kanavia ja epäselvyys niiden käyttämisessä voi aiheuttaa sekaannusta, pirstaloittaa tiedottamista ja heikentää viestinnän laatua, sillä seurannan laajuus kasvaa ja tiedon, tarkennuksien tai ohjeiden etsiminen ja jakaminen voi olla haasteellista ja sekavaa. Siksi tarvitaan selkeä määrittely digitaalisista viestintäkanavista, ettei työntekijöiltä mene ohi oleellinen tieto, eikä useissa kanavissa ole päällekkäistä tietoa. Joillain viestintäalustoilla henkilöillä voi olla useita eri ryhmiä, jolloin viestien määrät ovat suuret ja aiheuttaa kuormitusta. Suuri määrä eri ryhmiä ja viestintää vaikuttivat siihen, että henkilöiltä saattoi jäädä viestejä huomaamatta ja reagoimatta niihin. Haasteena voi olla se, ettei aina muisteta tai ehditä huomioimaan tai merkitsemään vastaanottajia ryhmäviestinnässä, mikä voi johtua siitä, että digitaalinen viestintä on hakemassa vielä muotoaan.

*H3: "sit ku tulee tarkennuksia, niin ei välttämättä sitte löydä tietään sinne samaan paikkaan, vaan ne on erillisiä ohjeita, jotka onki sitte vaikka siellä chätterissä julkaistu."*

*H7: "- ainut on just se ehkä se haaste, et sit niit on niin hyvin mones eri kanavassa niin osaanko joka paikasta edes löytää kaikkea - -"*

*H7: "- viestien päässä aina vaikee, et mikä ne tuossa sopiva sopiva ilman että tulisi niinku tupla tavallaan moneen kertaan sitte samaa asiaa."*

Kiire, ylimääräinen viestintä ja aika ovat haasteena viestinnässä, ja ne voivat rajoittaa tiedon etsimistä, selkeän tiedon jakamista ja levittämistä sekä turvallisen ja avoimen viestinnän rakentamista. Silloin tieto ei jää mieleen, eikä välttämättä ole aikaa lukea ylimääräisiä viestejä kaiken muun tiedon lisäksi. Myös työrutiinit veivät aikaa ja on niin paljon tehtävää, ettei uuden kehittämiselle aina jäänyt ylimääräistä aikaa. E-johtajan tulisi ymmärtää,

että myöskin liika viestintä voi olla epäsuotuista, eikä kaikkea tietoa voi laittaa ainoastaan eteenpäin jaettavaksi, sillä oleellinen viestintä saattaa hukkuu. Viestinnän haasteena onkin jakaa tietoa riittävästi, mutta ei kuitenkaan aiheuttaa tietotulvaa. Lisäksi jatkuva ja päivittäinen viestintä useasta aiheesta ja tavoitettavuus kiireen aikana vei energiaa, mikä voi olla vastaanottajalle haastavaa ja kuormittavaa. Haasteena nähtiin se, että jos asioista ei voi viestiä avoimesti, joitakin tehtäviä voi olla jopa hankala tehdä. Merkittävänä haasteena on se, että digitaalisessa viestinnässä syvemmät ja epäviralliset vuorovaikutukset ovat vähäisempiä kuin fyysisesti, sillä esimerkiksi lounas- ja käytäväkeskusteluita ei ole.

*H1: " - - tuntuu, että meillä on niin paljon tehtävää, että uuden kehittämiseen jää liian vähän aikaa, et sit joutuu tekemään ne yliajalla. "*

*H5: " - - täytyy sitten esimiehenä erityisesti osata ymmärtää, että myöskin liika viestintä voi olla huono, että ihan kaikkee ei voi vaan ikään kuin forwardoida ja muuta koska (- -) oleellinen viestintä saattaa hukkuu - -."*

*H6: "Semmonen jatkuva päivittäinen viestintä, jos tulis monesta aiheesta niin se sekin sitten tukahduttaa ja energiat menee sitten siihen."*

Työntekijälähtöisen innovoinnin toteuttamisessa ideoiden etsiminen ja löytäminen nähtiin haastavaksi siinä mielessä, että prosessin tulisi olla helppo ja jouheva, jotta se saataisiin nopeasti liikkeelle toteuttamiskelpoisen idean synnyttyä. Haasteellisuus voi johtua siitä, että viestintä on myöhässä tai tieto tulee useasta eri kanavasta, mikä sekoittaa tiedon hyödyntämistä ja hidastaa prosessin etenemistä. Mielenkiintoinen havainto oli se, että ideoiden keräämisessä ei nähty haasteita, vaan ennemminkin se, että miten ne saadaan organisaatiossa eteenpäin. Ideoiden keräämisessä suurin haaste oli se, että työntekijät eivät aina tee aloitteita tai kerro ideoita eikä tiedetä tai muisteta, missä aloitteentekemistoiminto on. Aloitejärjestelmässä ja ideoiden esille tuomisessa haasteena koettiin se, ettei kaikkien ääntä välttämättä saada kuuluviin digitaalisesta järjestelmästä riippumatta. Joillakin henkilöillä voi olla hyviä ajatuksia ja ideoita, mutta he eivät ole luonteeltaan sellaisia, että uskaltaisivat avautua ja kertoa niistä tai heitä ei kiinnosta työn kehittäminen tai innovointi. Tämän ajateltiin johtuvan siitä, etteivät he ymmärrä kehittämisen ketjua, että kertomalla ajatuksia ja ideoita he voisivat saada helpotusta työhön. Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että idea saatettiin rinnastaa haasteeksi.

*H1: " - - eihän me saada kaikkia henkilöitä siltikään niinku ääneen, vaikka meillä olis minkälainen sähköinen järjestelmä, että joillaki saattaa olla pääkopassa vaikka kuinka hyvii ideoita, mutta he ei oo sen tyyliisiä, että he avautuis ja kertois niitä, joko ei uskaltaudu taikka ei oo sen tyylinen persoona - -."*

*H1: " - - he ei ehkä ymmärrä sitä ketjua niin että hei jos mä avaan suuni, että se täähän saattaa tuua mulle paremmat työolosuhteet, paremman työkalun. "*

*H3: " - - ihmiset ei välttämättä sitte tee sitä aloitetta (- -) en mäkään just nyt tällä hetkellä muista, että missä meillä on aloitteentekemistoiminto."*

*H6: " - - sen pystyy nopeesti suorittamaan kun se idea tulee, et jos siinä on monta prosessia ja byrokratiaa taustalla, niin sit se monesti hukkuu se ja jää antamatta se panos."*

*H6: " - - myöhästynyt viestintä on monesti semmoinen, mistä tulee haasteita ja ongelmia niinku organisaation sisällä ja sitten yleensä prosessit hidastuu hyvin pitkälle sen takia, että joudutaa sitten tietoa välittämään sitten niinku pienemmissä jopa kahdenkeskisissä."*

Haastavaksi koettiin ison ihmisryhmän tavoittaminen niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisesti sekä se, että eri kulttuureissa voi olla viestinnällisiä eroja, jotka saattoivat aiheuttaa haasteita asioiden ja viestinnän ilmaisu-tyyleissä. Siten viestinnän haasteena voi olla yhteisymmärryksen löytäminen, ja siksi prosessin eteenpäin vieminen voi olla haasteellista ja viedä aikaa ja resursseja onnistuakseen. Erityisesti kehittämisen näkökulmasta globaalisuus on haasteena siinä, että se voi edellyttää tietyn prosessin, jota ei pysty oikomaan. Lisäksi globaalin organisaation haasteena voi olla se, että muistetaan ottaa huomioon kaikki henkilöstöryhmät ja projektin eri näkökulmat, ideat ja huomiot laajassa ja kapeassa mittakaavassa. Haastavaksi nähtiin myös ennakoiminen suuressa organisaatiossa, sillä suuren koon vuoksi voi tapahtua nopeasti eri asioita, jotka muuttavat tilanteita. Tässä on oikeiden ihmisten löytäminen haasteellista, jotta heille voitaisiin tiedottaa nopeasti asiasta tai tilanteesta. Digitaaliset välineet koettiin hyväksi, mutta haastaviksi, eikä tuotekehitystä koettu hyväksi niin, että se suoritettaisiin ensisijaisesti digitaalisesti. Erityisesti opastaminen ja tuotekehitys koettiin helpommaksi ja nopeammaksi fyysisesti kasvokkain kuin digitaalisesti.



H1: "- - joissakin ehkä on justiinsa tää globaalisuus ja se luo tietyn prosessin jota ei pysty oikomaan."

H2: "- - tuotekehitysmielessä ni en osaa itse ainakaan sitä kuvitella, että se [digitaalinen alusta] on ensisijainen."

H6: "Monesti asiat tapahtuu nopeasti ja sitä kautta se ennakointi on on haastavaa, mutta (- -) isoissa yrityksissä asioit tapahtuu hyvin nopeasti ja tota organisaatiot on isoja ja tiedottaminen ja sen sidosryhmät on (- -) haastava välillä löytää kaikki ketä se koskee."

Digitaalisessa viestinnässä haasteena on osallistaminen erityisesti laaja-alaisesti. Tulosten mukaan voi olla haastavaa aktivoida eri henkilöitä niin, että vaikutusmahdollisuudet olisivat tasapuoliset ja jokainen toisi ajatuksensa esille. Digitaalisten alustojen kautta kehonkieli ja eleet voivat olla heikompia ja ideat voivat jäädä vähäisiksi, jolloin osallistaminen on haastavaa. Lisäksi viestintä ja vuorovaikutus voivat olla monologin kaltaisia tai muutaman työntekijän aktiivisempaa vuorovaikutusta. Tämä nähtiin syntyvän, jos ei ole luotu erilaisia malleja osallistujien vaikuttamiseen ja aktivoimiseen palaverissa, jotta hyvät palaverikäytännöt eivät katoaisi. Eri-tyisesti suuremmissa ryhmissä eri ihmisten ajatusten ja ideoiden esille tuominen oli haastavaa verrattuna pienempiin ryhmiin. Lisäksi esimerkiksi aivoriihet miellettiin haastavammaksi digitaalisten alustojen kautta kuin fyysisesti toteutettuna.

H6: "- - laajamittainen osallistaminen siinä on se haasteellisin ehkä (- -) on aktiivisia henkilöitä, ei aktiivisia henkilöitä ja (- -) tasapuolisuus ja kaikkien vaikutusmahdollisuus ehkä siinä se mitä haen siinä siinä, että se aktiivisuus aktivoituminen tapahtuis siinä, koska se on itseohjautuva - -."

H6: "- - osallistaminen on haastavampaa elikkä se hyvin pitkälle voi mennä palaverinvetäjän monologiks, jos ei siinä ole (- -) erilaisia malleja rakennettu siihen palaveriin, jossa on niitä vaikutusmahdollisuuksia ja sidota niitä osallistujia aktivoitumaan."

H2: "- - sähköisillä viestintävälineillä todella paljon haasteellisempaa kuin että me istutaan samassa tilassa, ja se jo katseella voi odottaa tuossa (-) nyt tuo kaveri jotain niin se kyllä sieltä sitten suunsa avaa, mutta Teamsissä se ei valitettavasti onnistu."

E-johtajan haasteena voi olla kuuntelevien osapuolten osallistaminen mukaan keskusteluun, siksi hänen voi olla haasteellista aktivoida ryhmää alustojen kautta kuin fyysisesti samassa tilassa kasvotusten palavereissa. Tämä koettiin vaikeaksi muun muassa siten, että kasvotusten pystytään osoittamaan katseella ja antamaan vuoron seuraavalle osallistujalle tai havaita helpommin halukkaita keskustelijoita. Digitaalisissa palavereissa esihenkilö on saattanut kysyä ja pyytää kuuntelevien osapuolten ajatuksia, jotta saisi aktivoitua laajemmin osapuolia. Vaikka palavereissa voi tuoda ajatuksia julki, vuorovaikutus digitaalisen alustan kautta on heikompaa, tehottomampaa ja vähäisempää. Lisäksi digitaalisissa palavereissa keskittyminen ja aiheeseen sitoutuminen nähtiin haasteelliseksi, jolloin jotain oleellista voi jäädä sanomatta tai tulematta esille. Siten fyysiset palaverit ja muu tekeminen yhdessä kasvotusten koettiin edelleen merkittäväksi, erityisesti ideoinnissa.

## 4.8 Yhteenveto tuloksista

Digitaalinen viestintä on muotoutumassa osaksi viestintäkulttuuria, mutta digitaalisen viestintäkanavien erilaisia kehityskulkuja tai potentiaalisia mahdollisuuksia ei välttämättä osata nähdä tai niitä on saatettu kyseenalaistaa. E-johtajan oma osaaminen ja työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen ilmeni vahvasti. On hyvin merkittävää osata käyttää alustoja ja ymmärtää niiden toimintaa, jotta niistä saataisiin parhain hyöty ja pystyttäisiin tukemaan e-johtamista ja työntekijälähtöistä innovointia. Prosessien tueksi tarvitaan kaksisuuntaista, avointa ja tehokasta viestintää. Digitaalisen viestinnän hyödyntämisessä tarvittiin sääntöjä ja ohjeita, yhteistyötä viestinnän periaatteiden selkiyttämiseksi sekä e-johtajan tukea. Lisäksi osaamista tarvittiin tiedon etsimiseen digitaalisilla alustoilla. Digitaalisen viestinnän osaamisen ja innovoinnin taustalla nähtiin merkittäväksi myös koulutukset, joiden tueksi tarvittiin opetusvideoita. Näin videomuotoisen viestinnän avulla voisi rakentaa ja vahvistaa e-johtamista kirjallisten ohjeiden ohessa. Voidaan todeta, että ymmärryksen ja osaamisen avulla pystytään rakentamaan digitaalista viestinnäkulttuuria.

E-johtajalla on tärkeä tehtävä välittää tietoa ja tukea ja kannustaa digitaalisen viestinnän osaamiseen ja käyttämiseen, jotta digitaalisista alustoista ja kanavista voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty. Siten viestinnästä voitaisiin rakentaa riittävää, selkeää ja ajankohtaista sekä levittää tietoa oikealle kohderyhmälle. Koettiin, että avoimella ja kannustavalla viestinnällä osallistetaan ja otetaan huomioon työntekijöiden ajatuksia. Vaikka digitaalinen viestintä nähtiin jatkuvaksi prosessiksi ja tärkeäksi osaksi tulevaisuutta, viestintäalustojen käyttäminen ja viestin lähettäjän toiminta edellyttivät selkiyttämistä. Tämä voisi vähentää väärinymmärryksiä ja -

tulkintoja sekä vahvistaa kaksisuuntaista viestintää, kun kanavia osataan hyödyntää. Siten luomalla käytännön ohjeet ja rakenne voitaisiin paremmin hallita digitaalista viestintää ja samalla vahvistaa e-johtamista. Toimintatapojen yhtenäisyys luo toiminnasta säännönmukaisen, missä viestintä on tukena. Johtajilla on myös merkitys potentiaalin etsimisessä, johon he hyödyntävät sisäisiä suhteita viestimällä muille johtajille tai etsimällä sisäisillä hakuprosesseilla kiinnostuneita henkilöitä. Työntekijän ja esihenkilön aktiivinen viestintä ja tiedon jakaminen sekä heidän välinen vahva suhde tukee merkittävästi potentiaalin löytämistä, etsimistä ja hyödyntämistä, mikä voi olla eduksi yritykselle. Työntekijöitä osallistetaan pyytämällä heitä kertomaan omista osaamisalueistaan ja kannustamalla osallistumaan omaan työhön liittyviin kehitysprosesseihin.

Suhteen rakentamisessa tarvitaan molemminpuolista ja avointa viestintää ja vuorovaikutusta, jotta siitä pystyttäisiin rakentaa toimiva ja työntekijälähtöisen innovoinnin ja e-johtamisen perusta. Digitaalinen viestintä pystyi tukemaan viestin onnistumista, viestin sisältöä ja e-johtamista erilaisten ominaisuuksien ja työkalujen avulla, mitkä auttoivat tietämään, että viestintä on toiminut toivotulla tavalla. Tämä on strategisesti merkittävää toiminnan, reagoinnin ja tiedonkulun kannalta. Ihmissuhteet vaikuttivat myös merkittävästi työntekijöiden sitouttamiseen, työntekijälähtöiseen innovointiin ja ideoiden eteenpäin viemiseen. Erityisesti suhde omaan esihenkilöön ja aktiivinen yhteydenpito olivat tässä hyvin tärkeitä, sillä ideat esitettiin hyvin usein ensin omalle esihenkilölle. Lisäksi hänen tehtävänä on aktiivisesti kerätä oman tiimin ajatuksia erinäisissä tilanteissa ja olla vastuussa niiden eteenpäin viemisestä sekä tukea toteuttamisessa. Heikon suhteen nähtiin heikentävän ideoiden esille tuomista ja luovan työntekijöille tunteen, että esihenkilön yhteydenpito on pakonomaista.

Ihmisten persoonallisuudet ja ryhmän koko vaikuttavat digitaalisen viestinnän toteuttamiseen ja aktiivisuuteen, eikä viestintä miellytä eri osapuolia, mikä nähtiin viestinnän haasteena. On tärkeää kuunnella ja luoda työntekijälle tunne vaikuttamisen, kysymisen ja asioiden esille ottamisen matalammasta kynnyksestä. Lisäksi e-johtajan tulee osata huomioida työntekijöiden persoonallisuuden vaikutus viestinnän aktiivisuuteen ja ymmärtää, mitä he odottavat tai haluavat, jotta ei synny väärinymmärryksiä eikä kuuluksi tulemisen tunne heikenny. Siten suhteiden molemmat osapuolet ovat merkittäviä e-johtamisen ja työntekijälähtöisen innovoinnin toteuttamisessa. Toista osapuolta voidaan ymmärtää helpommin, lähestyä eri asioiden ja ideoiden kanssa ja keskustella niistä, kun osapuolten välinen suhde on vahva tai tiedetään esimerkiksi, millä kanavalla toisen osapuolen pystyy parhaiten tavoittamaan. Strategisesti on tärkeää ja tehokasta muodostaa viesti, joka pystyttäisiin ymmärtämään mahdollisimman helposti ilman monitulkintaisuutta. Viestin kohderyhmän ja vas-

taanottajien tunteminen nousi vahvasti esiin myös siinä, että osataan suodattaa ja mukauttaa kenelle tieto on tarpeellista ja kenelle se jaetaan. Tämän tukee e-johtamista, jotta voitaisiin ylläpitää ja vahvistaa työntekijän ja johtajan välistä suhdetta.

Digitaalisessa viestinnässä jää yleensä jälki alustaan tai kanavaan, siksi innovaatiot ja muut tiedot ovat helposti siirrettävissä alustalta aloitejärjestelmään tai eteenpäin muille henkilöille sekä niihin voidaan helposti palata uudelleen. Merkittävää tässä on se, että pystytään seuraamaan ja viestimään, jos jotain lähdetään viemään eteenpäin, jotta voidaan tehdä asioita oikein tai lisätä tarvittaessa panoksia. Digitaalinen viestintä ei kuitenkaan ole ainoastaan onnistuessaan riippuvainen lähettäjistä, vaan myös vastaanottaja tai e-johtaja voi arkistoida viestin sopivalla tavalla myöhempää käyttöä varten. Alustojen ominaisuudet ja suuri määrä eri viestintäkanavia ovat laajentaneet tiedon säilyttämistä, mutta samalla vaikeuttaneet tiedon löytämistä, ja ne saattavat pirstaloittaa viestintää heikentäen digitaalisen viestinnän laatua. Siten viestinnän seuraaminen, osaaminen ja hallinta sekä ryhmän johtaminen edellyttää viestinnän keskittämistä ja sellaisten sopivien viestintämallien löytämistä kullekin tiimille, missä huomioidaan suhteiden eri osapuolet ja tiedon helppo löytäminen. Lisäksi henkilö voi poimia itselleen alustoilta tarvittavat tiedot edistääkseen digitaalisen viestinnän onnistumista. Digitaalisessa viestinnässä alustojen eri ominaisuuksien nähtiin olevan viestintämallien löytämisessä olennaisena osana, jotta kanavat tukisivat paremmin viestinnän kulkua niin ryhmän kuin sisällön kannalta.

Digitaalinen viestintä katsottiin osaksi monipuolista johtamista yhdessä fyysisen johtamisen ja läsnäolon kanssa, jotta työntekijälle ei tule yksinäinen rooli, jos viestintä jää pelkästään digitaalisille alustoille. Tähän vaikutti se, että kasvotusten pystyy osoittamaan katseella ja antamaan vuoron seuraavalle tai havaitsemaan kuka haluaa puhua, mikä ei nähty onnistuvan digitaalisesti. E-johtaja toimii esimerkkinä ja tukena digitaalisten viestintäkanavien käyttöönotossa ja sujuvassa hyödyntämisessä. Digitaalisen viestinnän nähtiin olevan riippuvainen myös henkilön omasta aktiivisuudesta, kiinnostuksesta ja mieltymyksistä, minkä kanavan kautta henkilö yleensä viestii ja osallistuu viestintään ja vuorovaikutukseen. Fyysinen johtaminen koettiin edelleen merkittäväksi e-johtamisen rinnalla, sillä vuorovaikutus oli fyysisesti runsaampaa, rennompaa ja aktiivisempaa kuin digitaalisesti. Hyvin vahvasti ilmeni, ettei e-johtamisesta tulisi hallitseva käytäntö, jotta ihmisläheisyys säilyisi. Ihmissuhteiden ylläpitäminen tiimeissä ja organisaatioissa luonnistuu paremmin ilman digitaalisuutta. Työympäristön digitalisoituminen edellytti huolellista suunnittelua ja ryhmälle ja työntekijälle sopivan viestinnän muovaamista. Digitaaliset välineet itsessään koettiin hyväksi, mutta ei niinkään osana tuotekehitystä.

E-johtamisen odotettiin olevan laadukasta sekä sisältävän toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta, jotta jokaiselle voitaisiin luoda mahdollisuus osallistua työvälineistä riippumatta. Yhteydenpidon avulla voidaan ylläpitää vapaamuotoista ja rennompaa vuorovaikutusta ja pyrkiä välttämään tunnetta siitä, että suhde olisi heikentynyt tai viestinnän vähentyminen olisi aiheuttanut vieraantumista. On tärkeää, että henkilöt saavat kuulla ja nähdä mitä tapahtuu niin vapaamman kuin virallisen tiedottamisen osalta, ettei jää asioista paitsi tai koe etääntymistä. Erityisesti videomuotoinen viestintä koettiin tärkeäksi, koska eleiden näkeminen tuo tuttuutta, läheisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Tämä voi vaikuttaa ihmissuhteiden vahvistamiseen ja luomiseen, viestinnän ja vuorovaikutuksen syvyyteen ja tiivyyteen, yhteistyöhön sekä tilanteen hallintaan ja vuorovaikutuksen onnistumiseen ja ihmisläheisyyteen sekä auttaa e-johtajan osallistamista. Kasvoton viestintä ja vuorovaikutus saattoivat aiheuttaa väärinymmärryksiä tai herättää herkemmin ärsyyntymisen tunteita tai aiheuttaa negatiivisia ajatuksia toisesta osapuolesta tai viestittävästä asiasta. Digitaalisten alustojen kautta kehonkieli ja eleet saattoivat olla heikompia ja ideat voivat jäädä vähäisiksi, jolloin osallistaminen on haastavaa.

Kiire, liiallinen viestintä ja aika ovat viestintähaasteita, jotka voivat kuormittaa ja rajoittaa tiedon etsimistä, selkeän tiedon jakamista ja levittämistä sekä turvallisen ja avoimen viestinnän rakentamista. Työrutiinit puolestaan vievät aikaa ja työmäärä oli niin suuri, ettei uuden kehittämällä jäänyt aikaa, vaan sen joutui tekemään ylitöinä. Tunteiden merkitys ilmeni motivoinnin, luovuuden ja työyhteisön luomisessa. Innovoinnissa pohdittiin esimerkiksi idean jakamista yrityksen sisällä ennen kuin se on toteutettu, mikä kannusti ideointiin ja vahvisti yhteisöllisyyttä sekä laajensi ja avarsi henkilön omaa näkökulmaa. Kehitysideat muodostuvat suhteen molemmilta osapuolilta kaksisuuntaisella viestinnällä niin, että viestintä ja vuorovaikutus pohjatiedoista tukevat tapauskohtaisesti ideoiden kuljettamista, kartoittamista ja muovaamista. Ideoinnissa suosittiin vahvasti oma-aloitteisuutta, joka edellyttää jatkuvaa aktivoimista ja sopivaa kanavaa ideoiden oleellisten tietojen keräämiseen. Ideoiden eteenpäin viemisessä viestintä on hyvin merkittävänä tukena ja prosessin runkona, sillä työryhmä viestii keskenään, ohjaa ideoita ja siirtää niitä vastuualueelta toiselle sekä osallistaa innokkaat mukaan.

Ylimmän johdon viestintä ja ajatukset sekä organisaation tulevat muutokset, onnistumiset ja uudet innovaatiot nähtiin toivottavana ja kiinnostavana. Nämä voidaan nähdä vahvistavan ja motivoivan työntekijälähtöistä innovointia sekä luovan motivaatiota aktiiviseen työyhteisön seurantaan ja tarvittavien toimenpiteiden tukemiseen. Lisäksi toimiva viestintä voi rohkaista ideoiden esiintuomista ja löytämistä sekä lisätä merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä ja ymmärrystä niin strategiasta kuin innovaatiotoiminnasta. Yhteisöllisyys tuki

kiinnostusta viestinnän kulusta eri tasoilla organisaatiossa sekä toimi työntekijälähtöisen innovoinnin rohkaisijana ja kannustajana, mihin e-johtajan tulisi viestinnällään pyrkiä. Yhteisöllisyyttä vahvasti esimerkiksi se, että menetelmiä saatettiin jakaa tai pyytää muilta tiimiläisiltä, jotta voitaisiin helpottaa toisen työtä ja kohdentaa viestejä paremmin ja tukea organisaation toimintaa. Lisäksi on tärkeää, että johtaja ymmärtää kehittymistarpeita ja pystyy tarkastelemaan niiden mahdollisuuksia ja epäkohtia. Erityisesti kansainvälisenä yrityksenä kaikkien henkilöstöryhmien, projektien eri näkökulmien ja ideoiden huomioonottaminen oli tärkeää ja samalla haasteellista. Eri kulttuureissa voi olla viestinnällisiä eroja, jotka aiheuttivat haasteita esimerkiksi viestinnän ilmaisuissa tai yhteisymmärryksen saamisessa. Sisäisen viestinnän toivottiin kuitenkin olevan globaalimpaa.

Digitaalisessa viestinnässä palautteenantaminen nähtiin strategisesti, emotionaalisesti ja suhteiden vahvistamisen kannalta merkittäväksi. Tavoitteiden saavuttamisessa arviointi ja palaute olivat organisaation ja innovaatioiden kehittämisen ja työntekijän kehittymisen ja tukemisen sekä kaksisuuntaisen ja avoimen viestinnän kannalta merkittäviä. Säännöllisen palautteen avulla pystyttiin sitouttamaan ja osallistamaan työntekijöitä organisaation toimintaan ja luoda merkityksellisyyden tunnetta sekä rakentaa e-johtajuutta. Merkittävää ajatuksen ja idean eteenpäinviemisessä oli se, ettei sen tarvitse olla valmis toteutettavaksi, sillä idea sai tukea esihenkilöltä ja pohdinta-apuja ja mentoroimista muilta työtovereilta. Tällainen toiminta ja ajattelu on innovointikyvyn kannalta merkittävää, jotta työntekijät saadaan mukaan. Luovuus vahvistui vuorovaikutteisen ympäristön avulla, viestin sisällöissä kannustamisella, kannustamalla kommentoimaan ja vastaamalla askarruttaviin kysymyksiin. Tuloksien mukaan tuomalla tapaamisiin ja palavereihin eri henkilöitä voidaan tukea e-johtamista, jotta tarpeellinen tieto saadaan jaettua ja osaaminen ja tietämys tulisi esille viestinnällä ja vuorovaikutuksella.

Kehitysvaiheet on erittäin tärkeää tunnistaa, jotta innovointia ja luovuutta voidaan tukea oikeilla viestinnän kanavilla jouhevasti. Yrityksen odotukset ja tuki innovoinnin edistämiseksi ja siihen tarvittavat omat prosessit ja käytännön työtä tukevat työkalut, välineet ja tilat mahdollistavat uuden kehittämisen. Toteutuneiden ideoiden viestintää voisi pohtia uudelleen, sillä digitaaliset kanavat mahdollistavat erilaisia ominaisuuksia ja toteutustapoja. Uudenlaiset ajattelutavat tulee integroida osaksi toimintaa ja ajattelutapoja, ja e-johtajan tulee huolehtia riittävästä osaamisesta ja tiedosta, jotta ne voidaan liittää osaksi innovointia. Ideointi nähtiin persoona- ja osaamiskysymykseksi, jossa yhteinen tahtotila, monimuotoinen ja keskusteleva työympäristö, avoin ja rento ilmapiiri sekä yhteisöllisyys rohkaisevat lähtemään avoimin mielin mukaan ja haastamaan omia ajatuksia ja omaa toimintaa laatikon ulkopuolelta uusien ideoiden synty miseksi ja vahvistamiseksi.

## 5 Keskustelu ja johtopäätökset

### 5.1 Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys

Tutkimus tuotti varsin laajan kattauksen erilaisia tuloksia, jotka ovat sekä yhteneviä että ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Jokaista yksittäistä tulosta ei kuitenkaan vertailla tässä osiossa, vaan tärkeimmiksi tuloksiksi valikoituivat sellaiset, jotka yhdistävät e-johtamisen ja työntekijälähtöisen innovoinnin tuen. Tässä tutkimuksessa nousi hyvin vahvasti esiin e-johtajan oma osaaminen ja työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen digitaalisessa viestinnässä. Aikaisemmissa tutkimuksissa painotettiin enemmän e-johtajan kykyä mahdollistaa sosiaalinen vuorovaikutus ja hänen teknologisia ja viestinnällisiä taitojaan ja osaamistaan (Pälli 2019; Roman ym. 2019). Henkilöiden teknologisten taitojen lisäksi tarvitaan osaamista ja kykyä muun muassa sosiaalisten yhteyksien luomiseen ja yhteistyön tekemiseen (Agostini ym. 2020). E-johtajalla on tärkeä tehtävä välittää tietoa ja tukea ja kannustaa digitaalisen viestinnän osaamiseen ja käyttämiseen, jotta digitaalisista alustoista ja kanavista voidaan saada mahdollisimman suuri hyöty. Digitaalisessa ympäristössä muutoksen hallinta ja positiivisen asenteen luominen muutosta kohtaan on vaikeampaa (Van Wart ym. 2019), minkä edellyttää viestintätäylin ja johtamistavan kehittämistä (Men 2014b). Yhteisöllisyyttä vahvisti esimerkiksi se, että menetelmiä saatettiin jakaa tai pyytää muilta tiimiläisiltä, jotta voitaisiin helpottaa toisen työtä ja kohdentaa paremmin viestejä. Muiden työntekijöiden tietoisuudesta huolehtiminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja halua olla osana tukemassa organisaation toimintaa. Tätä tukee aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan tulee kehittää vahvoja sosiaalisia suhteita tiedon kehittämiseksi ja tukea työntekijäkeskeistä, kaksisuuntaista ja reagoivaa viestintäjärjestelmää sekä johtaa päivittäisiä viestintäkäytäntöjä ja optimoida työntekijöiden viestintää (Newell ym. 2004; Men 2014b).

Digitaalisen viestinnän ymmärryksen ja osaamisen edellytyksenä ovat koulutukset, säännöt ja ohjeet, joiden nähtiin auttavan viestinnän ja viestintästrategian selkiyttämistä ja digitaalisen viestinnän hallitsemista ja samalla rakentavan ja vahvistavan e-johtamista. Nämä eivät aikaisemmissa tutkimuksissa nousseet esille. Esimerkiksi Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksessa levitysprosessin ja työntekijöiden tietämyksen laatuun ja määrään vaikutti se, missä määrin työkaluja hyödynnetään säännöllisesti, millainen yhteinen käsitys on muodostettu niiden käytöstä organisaatiossa ja miten selkeästi niiden käyttötarkoitus on määritelty. Digitaalisen viestinnän hyödyntämisessä näyttäytyi merkittävänä se, että osataan käyttää alustoja ja etsiä niistä tietoa sekä

ymmärretään niiden toimintaa, jotta niistä saataisiin parhain hyöty ja pystyttäisiin tukemaan e-johtamista ja työntekijälähtöistä innovointia. Tätä tukee Liun ym. (2018) tutkimus, jossa riittävä ymmärrys sekä laadukas viestintä auttoivat johtajia hyödyntämään tehokkaammin tieto- ja viestintätekniikkaa ja projektien ja muutoksien hallintaa. Lisäksi tulosten mukaan on tärkeää, että johtaja ymmärtää kehittymistarpeita ja pystyy tarkastelemaan niiden mahdollisuuksia ja epäkohtia. Erityisesti työntekijälähtöisessä innovoinnissa on oleellista tunnistaa kehitysvaiheet, jotta luovuutta ja innovointia voidaan tukea sopivilla viestinnän kanavilla jouhevasti. Lisäksi yrityksen tuki ja odotukset olivat merkittäviä innovoinnin edistämiseksi ja ohjaamiseksi sekä siihen tarvittavat omat prosessit ja käytännön työtä tukevat työkalut, välineet ja tilat mahdollistivat uuden kehittämisen. Tämä on nähtävissä Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksessa, jossa työntekijöiden kyvyt ja motivaatio innovointiin olivat positiivisesti yhteydessä heidän tietoonsa organisaatiosta ja markkinatilanteesta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa nähtiin e-johtajan tehtäväksi inspiroida muutokseen, rakentaa vastuullisia ja itseohjautuvia tiimejä ja kehittää luottamusta virtuaalisesti sekä luoda verkostomaisen ja ei-hierarkkisen rakenteen (Pälli 2019; Roman ym. 2019). Tässä tutkielmassa korostui kuitenkin enemmän yhteisöllisyys ja molemminpuolinen vastuu viestinnässä ja digitaalisen ympäristön rakentamisessa. Digitaalisen viestinnän hierarkkisuudesta ja sen vaikutuksista on kuitenkin ollut ristiriitoja tutkijoiden keskuudessa (Tukiainen 2006, 22; Gressgård 2011; Madsen 2018). Tässä tutkielmassa hierarkkisuus ilmeni työntekijälähtöisessä innovoinnissa, kun korostettiin hyvää suhdetta omaan esihenkilöön, joka veisi työntekijän asiaa eteenpäin ja tukisi sen toteuttamisessa. Lähtökohtaisesti erityisesti työntekijälähtöisessä innovoinnissa omalle esihenkilölle ehdotettiin hyvin usein ideoita, minkä vuoksi työntekijän ja esihenkilön välinen suhde nähtiin tärkeäksi henkilön sitouttamisen, ideoiden esiin tulemisen ja innovoinnin kannalta. Heikon suhteen nähtiin heikentävän ideoiden esille tuomista ja luovan työntekijöille tunteen, että esihenkilön yhteydenpito on pakonomaista. Tätä tukee Juholinin (2006, 46-50) tutkimus, jonka mukaan johtajien mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöön ja työhön koetaan edelleen olennaiseksi, jotta vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa kunnioitusta, luottamusta ja vastuullisuutta.

Selkeän yhteydenpidon avulla voitaisiin ylläpitää vapaamuotoisia keskusteluja ja pyrkiä välttämään, ettei työntekijöille ja muille osapuolille tule tunnetta, että suhde olisi heikentynyt tai viestinnän vähentyminen olisi aiheuttanut vieraantumista. On tärkeää, että työntekijät saavat kuulla ja nähdä mitä organisaatiossa ja omassa tiimissä tapahtuu niin vapaamman kuin virallisen tiedottamisen osalta, ettei kukaan jää asioista paitsi tai koe



etääntymistä. Tätä tukee Törnroosin (2006, 79-80) tutkimus, jonka mukaan työntekijät kaipaavat henkilökohtaista tiedottamista ja keskustelua, ja esimerkiksi avoin ilmapiiri, keskustelut, ryhmäpalaverit ja yhteiset aamukahvihetket on koettu toivottaviksi ja tärkeiksi. Myös tässä tutkimuksessa erilliset rennommat tapaamiset digitaalisten alustojen kautta koettiin hyväksi, mikä vahvistaa suhdetta ja mahdollistaa työympäristöä koskevien asioiden kuulemisen sattumanvaraisten kohtaamisten ja käytäväkeskustelujen puuttumisen vuoksi. Myös Van Wartin ym. (2019) mukaan työympäristöissä digitaaliset alustat voivat poistaa epävirallisen vuorovaikutuksen, normaalit sosiaaliset suhteet ja siteet ja leikkisyyden, minkä vuoksi ilman tunnollista johtajan tukea työntekijät voivat tuntea yksinäisyyttä, eristyneisyyttä ja heikentyneitä motivaatiota (Van Wart ym. 2019).

Viestinnässä tarvitaan suhde- ja yhteistoimintaa, siksi johtajien tulee luoda työntekijäkohtaisia ja asiaankuuluvia ja epävirallisia viestejä sekä vahvistaa symmetristä, avointa ja yhteistyöhön perustuvaa viestintäkulttuuria (White, Vanc & Stafford 2010; Men 2014b). Tämä ilmenee myös tässä tutkimuksessa, sillä työntekijän ja esihenkilön aktiivinen viestintä ja tiedon jakaminen sekä heidän välisensä vahva suhde tukee merkittävästi työntekijän potentiaalin ja ideoiden etsimistä, löytämistä ja hyödyntämistä. Toteutetun viestinnän keinoin e-johtajat pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään usean eri ihmisen kanssa osallistavammin ja nopeammin sekä liittämään tieto- ja viestintätekniikat fyysisesti olemassa oleviin tekniikkoihin ja menetelmiin sekä hyödyntää niitä pätevästi sopivissa tarkoituksissa (Van Wart ym. 2019; Liu ym. 2020). Digitaalinen viestintä katsottiin osaksi monipuolista johtamista yhdessä fyysisesti tapahtuvan johtamisen kanssa, missä e-johtaja toimii esimerkkinä ja tukena digitaalisten viestintäkanavien käyttöönotossa ja sujuvassa hyödyntämisessä ilman epäilyksiä. Johtaja pystyy kaksisuuntaisella viestinnällä vastaamaan työntekijöiden korkeampiin tarpeisiin, kuuntelemaan ja vahvistamaan tehokkaasti työntekijöitä sekä välittämään työntekijöiden eduista (Men 2014a). Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan suhteen rakentamisessa tarvitaan molemminpuolista ja avointa viestintää ja vuorovaikutusta, jotta siitä pystyttäisiin rakentamaan toimiva ja työntekijälähtöisen innovoinnin ja e-johtamisen perusta. Sen sijaan Gressgårdin ym. (2014) mukaan henkilöstön-, tietämyksen- ja teknologian hallintaan liittyvät näkökulmat tulee yhdistää työntekijälähtöistä innovoinnin ymmärtämiseksi.

Eri osapuolten aktiivisuus nähtiin merkittävänä. Koettiin, että avoimella ja kannustavalla viestinnällä osallistetaan ja otetaan huomioon työntekijöiden ajatuksia. Tätä tukevat aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan viestintäkanavat tulee integroida hyvin osaksi organisaation sisäistä viestintäjärjestelmää ja päivittäisiä toimintoja, jotta voidaan edistää työntekijälähtöistä innovointia (Men 2014a; Bäckström & Lindberg 2019). Tutkimuk-

sessä e-johtamisen odotettiin olevan laadukasta ja toimivaa sekä sisältävän toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta, jotta jokaiselle voitaisiin luoda mahdollisuus osallistua työvälineistä riippumatta. Tämä ilmeni aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan yritysten tulee ottaa käyttöön ja tunnistaa oikeat digitaaliset viestintätyökalut, sillä integrointi edellyttää ihmisten, työkalujen ja prosessien yhteistä vastuuta organisaation kehityksestä ja innovoinnista (Nambisan 2003; Thomke 2003; Wu & Lee 2005; Agostini ym. 2020). Digitaalinen viestintä pystyi tukemaan viestin onnistumista ja sisältöä sekä e-johtamista erilaisten ominaisuuksien ja työkalujen avulla, mitkä auttoivat tietämään, että viestintä on toiminut toivotulla tavalla. Digitaalisen viestinnän nähtiin olevan riippuvainen henkilön omasta aktiivisuudesta, kiinnostuksesta ja mieltymyksestä, minkä kanavan kautta henkilö yleensä viestii ja osallistuu viestintään ja vuorovaikutukseen. Henkilön omaa aktiivisuus ei noussut aikaisemmissa tutkimuksissa esille kuin Kovaité ym. (2020) tutkimuksessa, jonka mukaan työntekijät tulevat muuttamaan kommunikointitottumuksiaan ja hankkivat tietoa mistä tahansa ja milloin tahansa osana kaksisuuntaista palautetta, viestintää, oivalluksia ja keskusteluun osallistumista sekä tunteiden jakamista.

Johtamisen on nähty muuttuneen niin digitaaliseksi kuin kasvokkain tapahtuvaksi, jolloin se ei ole pelkästään digitaalisten alustojen käyttämistä tai viestintätapahtumia, vaan digitaalisen ympäristön luomista ja osa yrityksen jokaista toimintaa (Juholin 2006, 46; Pälli 2019; Roman ym. 2019). Tulosten mukaan uudenlaiset ajattelutavat tulee integroida osaksi toimintaa ja ajattelutapoja, joiden taustaksi tulee e-johtajan huolehtia riittävästä osaamisesta ja tiedosta, jotta ne voidaan liittää osaksi innovointia. Siten johtajille tulee mahdollistaa täsmätietoa, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa ja mahdollistaa tarvittava koulutus, jotta voidaan helpottaa strategista sisäistä viestintää ja kehittää heidän johtajuusviestintätaitojaan (Men 2014a). Tulosten mukaan toteutuneiden innovaatioiden ja ideoiden viestintää voisi pohtia uudelleen, sillä digitaaliset kanavat mahdollistavat erilaisia ominaisuuksia ja toteutustapoja sekä toteutuneiden innovaatioiden viestittämisen. Koettiin, että tiedon jakamista ja viestintää yrityksen sisällä maailmanlaajuisesti voisi olla enemmän, mutta ajankäyttö ja tiedottamisen malli tulisi osaltaan pohtia tarkkaan. Tämä on nähtävissä aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan viestintä on rakennut osaksi johtamista ja vaihtoehtoisten oivallusten ja näkemysten etsiminen ja havaitseminen viestinnällä on edellytyksenä kehittymiselle ja innovoinnille ja tavoitteiden saavuttamisessa (Tukiainen 2006, 22-23; Vanhaverbeke ym. 2008; Juholin & Rydenfelt 2020).

Fyysinen ja kasvotusten tapahtuva johtaminen nähtiin edelleen merkittäväksi e-johtamisen rinnalla, sillä vuorovaikutuksen koettiin fyysisesti olevan runsaampaa, rennompaa ja aktiivisempaa kuin digitaalisesti. Ihmis-

suhteiden ylläpitäminen tiimeissä ja organisaatioissa luonnistui paremmin ilman digitaalisuutta. Fyysistä läsnäoloa tarvittiin osaksi monipuolista johtamista, toimintaa ja työympäristöä, jotta vältetään yksinäisyys, jos viestintä jää vain digitaalisille alustoille. Työympäristön digitalisoituminen edellytti huolellista suunnittelua ja ryhmälle ja henkilölle sopivan viestinnän muovaamista. Tätä tukee Karlssonin ja Björkin (2017) tutkimus, jonka mukaan digitaalisessa ympäristössä ei ole nonverbaalia käyttäytymistä samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, mikä tulee ottaa huomioon vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa nousi hyvin vahvasti esiin toive, ettei e-johtamisesta tulisi hallitseva käytäntö, jotta ihmisläheisyys säilyisi. Tätä tukee Liun ym. (2018) tutkimus, jonka mukaan on keskeistä ymmärtää, mitä erilaiset tieto- ja viestintäteknikat voivat tehdä ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja johtajien ympäristön kanssa. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli ristiriitaisuutta siitä, pystyväkö työntekijälähtöistä innovointia suorittamaan digitaalisten alustojen kautta, mutta tämän tutkimuksen mukaan innovoinnin ei nähty täysin luonnistuvan näillä alustoilla.

Erityisesti videomuotoinen viestintä koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi, sillä eleiden näkeminen tuo tuttuutta, läheisyyttä ja henkilökohtaisuutta. Tämä voi vaikuttaa ihmissuhteen vahvistamiseen ja luomiseen, viestinnän ja vuorovaikutuksen syvyyteen ja tiiviyyteen, yhteistyöhön sekä tilanteen hallintaan ja vuorovaikutuksen onnistumiseen ja ihmisläheisyyteen sekä auttaa e-johtajaa osallistamaan. Kasvoton viestintä ja vuorovaikutus saattoivat tulosten mukaan aiheuttaa virhearviointeja tai väärinymmärryksiä sekä herättää herkemmin ärsyyntymisen tunteita tai aiheuttaa negatiivisia ajatuksia toista osapuolta tai viestittävää asiaa kohtaan. Tämä ilmeni Zornin (2003) tutkimuksessa, jonka mukaan emotionaaliset kokemukset ovat erittäin tärkeitä tieto- ja viestintäteknikan onnistumisen ja toteutuksen kannalta, sillä henkilöt ovat alttiita viestinnän ja vuorovaikutuksen vaikutuksille. Tuloksissa nousi esiin emotionaalisuus motiivoinnin, luovuuden ja työyhteisön luomisessa, ja tukena on selkeä viestintä ja keskusteleva ja yhdessä tekevä ympäristö ja ilmapiiri. Esimerkiksi muiden ideoista tietämisen nähtiin kannustavan ideointiin ja vahvistavan yhteisöllisyyttä sekä laajentavan ja avartavan henkilön omaa näkökulmaa. Tätä tukee myös Vergantin (2009) tutkimus (Nambisan ym. 2017). Ideoinnissa suosittiin vahvasti oma-aloitteisuutta, mikä edellyttää jatkuvaa aktivoimista ja ideoiden yksinkertaista keräämistä sekä selkeää kanavaa oleellisten lähtötietojen keräämiseen.

Ylimmän johdon viestintä, ajatukset ja organisaation tulevat muutokset, onnistumiset ja uudet innovaatiot nähtiin toivottavana ja kiinnostavana kuulla ja nähdä, mikä ilmeni Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksessa merkittäväksi sisäisen viestinnän hyödyntämisessä. Yhteisöllisyys tuki kiinnostusta viestintään eri tasoilla organi-

saatiossa sekä toimi työntekijälähtöisen innovoinnin rohkaisijana ja kannustajana, mihin e-johtajan tulisi viestinnällään pyrkiä. Kiire, ylimääräinen viestintä ja aika ovat kuitenkin viestinnässä haasteena, ja voivat kuormittaa ja rajoittaa tiedon etsimistä, selkeän tiedon jakamista ja levittämistä sekä turvallisen ja avoimen viestinnän rakentamista. Nämä vaikuttivat siihen, ettei tieto jää mieleen, eikä ole aikaa tai energiaa lukea ylimääräisiä viestejä tai innovoida. Tämä on nähtävissä Tukiaisen (2006, 22 ja 79-80) ja Van Wartin ym. (2019) tutkimuksissa. Jotta ryhmän jäsenet pystyvät rakentamaan yhteisymmärryksen, on tärkeää luoda keinot, huomioida viestintämäärät ja luoda sosiaalinen alusta suoritettavaa työtä ja vuorovaikutusta varten (Malhotra ym. 2001).

Ihmisten persoonallisuudet ja ryhmän koko sekä kulttuuriset erot vaikuttivat digitaalisen viestinnän toteuttamiseen ja aktiivisuuteen sekä ideointiin. Siksi e-johtajan tulee osata huomioida työntekijöiden persoonallisuuksien vaikutus viestinnän aktiivisuuteen ja ymmärtää, mitä työntekijät odottavat tai haluavat, jotta ei synny väärinymmärryksiä eikä kuuluksi tulemisen tunne heikenny. Tämä ilmenee aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan tulee huomioida, että eri tehtävissä ja asemassa olevien työntekijöiden viestintätarpeet ovat erilaiset (Tukiainen 2006, 21). Yhteinen tahtotila, monimuotoinen työympäristö, avoin ja rento ilmapiiri sekä yhteisöllisyys rohkaisevat lähtemään avoimin mielin mukaan ja haastamaan omia ajatuksia ja omaa toimintaa laatikon ulkopuolelta uusien oivallusten ja ideoiden syntymiseksi ja vahvistamiseksi. Tätä tukevat aikaisemmat tutkimukset, joissa ilmeni vahvasti yhteisöllisyys. Verkostot tukivat henkilöiden välistä vuorovaikutusta ideoiden kehittämisessä, sillä eri viestintävälineiden mahdollisuudet ja työntekijät ovat tärkeässä roolissa innovaatioprosessien perustan luomisessa. (Lindbeck & Snower 2000; Gressgård 2011; Simon & Tellier 2011.) On tärkeää kuunnella ja luoda henkilölle tunne vaikuttamisen, kysymisen ja asioiden esille ottamisen matalasta kynnyksestä.

Toista osapuolta ymmärretään helpommin, lähestyä eri asioiden ja ideoiden kanssa ja keskustella niistä, kun osapuolten välinen suhde on vahva tai tiedetään esimerkiksi, millä kanavalla toisen osapuolen pystyy parhaiten tavoittamaan. Siten molempia osapuolia voidaan helpommin ymmärtää ja välttää väärinkäsityksiä. Viestin kohderyhmän ja vastaanottajien tunteminen ilmeni vahvasti myös siinä, että osataan suodattaa ja mukauttaa kenelle tieto on tarpeellista ja kenelle se jaetaan. Tämä tukee e-johtamista, jotta voitaisiin ylläpitää ja vahvistaa työntekijän ja johtajan välistä suhdetta. Vastaanottajan ja lähettäjän tunteminen täydentää aikaisempia tutkimuksia. Niiden mukaan tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys myönteisten asenteiden luomisessa (Gray & Laidlaw 2004), luottamuksen rakentamisessa ja yritykseen sitoutumisessa (Jo &

Shim 2005) ja myönteisen yritys-työntekijäsuhteen luomisessa (Men 2014b), sillä työntekijöiden positiiviset asenteet parantavat organisaatioiden suorituskykyä ja tuottavuutta (Berger 2008). Suhteiden molemmat osapuolet osoitettiin merkittäväksi e-johtamisen ja työntekijälähtöisen innovoinnin toteuttamisessa.

Organisaation innovaatiokyky ja innovaatioprosessit ovat jokseenkin riippuvaisia viestintärakenteista, jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, osallistumisesta ja sosiaalisista verkostoista (Gressgård 2011; Karlsson & Björk 2017). Tuloksien mukaan kehitysideat muodostuvat suhteen molemmilta osapuolilta, minkä jälkeen on kaksisuuntaista viestintää ja keskustelua tarkemmin asiasta ja näkemyksistä, mikä tukee tapauskohtaisesti ideoiden ja innovaatioiden kuljettamista, kartoittamista ja muovaamista. Tämä on nähtävissä aikaisemmissa tutkimuksissa, joiden mukaan viestintäjärjestelmän tulee olla kaksisuuntainen, avoin ja reagoiva ja sen avulla tulisi pystyä käsittelemään työntekijöiden mielipiteitä ja huolenaiheita ja lisätä yhteisymmärrystä, yhteistyötä ja vuoropuhelua (Men 2014a). Tässä viestintä on hyvin merkittävänä tukena ja prosessin runkona, sillä työryhmä viestii keskenään, ohjaa ideoita ja siirtää niitä vastuualueelta toiselle sekä osallistaa innokkaat mukaan. Tämä on nähtävissä Tukiaisen (2006, 21) tutkimuksessa, jossa todettiin, että tiimin vuorovaikutuksessa uuden tiedon arviointi ohjaa ajattelutavan muuttumiseen ja näkemysten muuttamiseen, jolloin tiimin jäsen oppii ymmärtämään paremmin omaa kokemustaan. Tutkimuksessa tuotiin esiin kuitenkin se, että ideoiden ja niitä koskevien tietojen on hyvä olla innovointiprosessin aikana nähtävissä vain asianosaisille. Tämä on ristiriidassa Gressgårdin ym. (2014) tutkimuksen kanssa, jossa työntekijälähtöinen innovointi parani, kun kaikilla työntekijöillä on rajoittamaton pääsy tietoihin ja ehdotettuihin ideoihin.

Tavoitteiden saavuttamisessa arviointi ja palaute olivat organisaation ja tehtävän kehittämisen ja työntekijän kehittymisen ja tukemisen sekä kaksisuuntaisen ja avoimen viestinnän kannalta merkittäviä. Palautteen avulla pystyttiin sitouttamaan ja osallistamaan työntekijöitä organisaation toimintaan ja luomaa merkityksellisyden tunnetta sekä viestiä innovaatioprosessissa. Tämä on havaittavissa myös Agostinin ym. (2020) tutkimuksessa, jonka mukaan innovaatioprosessien nähtiin tiivistyvän vähitellen ennakoimalla ja tehostamalla vaiheita, joissa kerätään ja hyödynnetään palautetta. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa ilmeni, että viestinnässä tulee keskittyä yhteistyöhön, palautteen antamisen kykyyn ja toista ihmistä arvostavaan käyttäytymiseen (Tukiainen 2006, 22-23). Säännöllinen palautteenanto nähtiin rohkaisevan antamaan palautetta myös epämieluisissa tilanteissa, missä esihenkilön rooli on merkittävä. E-johtajan tulee olla taitava palautteenantaja ja pyrkiä kehittämään sitä taitoa, jotta digitaalisella viestinnällä voitaisiin rakentaa e-johtamista. Tämä on

nähtävissä aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa eri asemassa olevilla johtajilla on merkittävä rooli sisäisessä viestinnässä, kuten viestien ja ajatusten välittämisessä ylhäältä alas ja alhaalta ylös, nykyajan viestintätekniikan muutosten omaksumisessa ja olemalla roolimalli työntekijöille (Whitworth 2011; Men 2014a; Men 2014b).

Tuomalla tapaamisiin ja palavereihin eri henkilöitä voidaan tukea e-johtamista, jotta tarpeellinen tieto saadaan jaettua ja osaaminen ja tietämys tulisi esille. Johtajan mahdollisuus muokata työntekijälähtöistä keskustelua havaittiin Bäckströmin ja Lindbergin (2019) tutkimuksessa. Heidän havaintonsa on hieman ristiriidassa tämän tutkimuksen kanssa, sillä he havaitsivat, että johtaja voi jakaa verkkopohjaista työkalua, jolloin työntekijöiden osallistumista voidaan edistää. Ideoista tahdottiin keskustella ja viestiä aiheen asiantuntijoiden ja siitä kiinnostuneiden kanssa sekä samanhenkisten ja tuttujen kanssa. Näiden avulla voidaan rakentaa idean ympärille tarvittava ryhmä, jotta eri näkökulmat, vaihtoehdot, vaikutukset ja ehdotukset saadaan esiin. Sosiaalisten verkostojen merkitys uusien ideoiden ja tiedon tai uutta tietoa tarjoavia yhteyksien luomisessa ja saamisessa nähtiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Hargadon & Bechky 2006; Karlsson & Björk 2017).

Merkittävää idean eteenpäin viemisessä oli se, ettei sen tarvitse olla valmis toteutettavaksi, sillä idean koettiin saavan tukea esihenkilöltä ja pohdinta-apuja ja mentoroimista muilta työntekijöiltä. Tämä on innovointikyvyn kannalta merkittävää, jotta työntekijät saadaan osallistetuksi. Työntekijän ja koko organisaation mahdollisuus osallistua työntekijälähtöiseen innovointiin nähtiin myös Luschin ja Nambisanin (2015) tutkimuksessa merkittäväksi osaamisen hyödyntämisessä. Tulosten mukaan luovuuden vahvistamisessa merkittävää on keskusteleminen ympäristössä, jossa henkilöstö toimii toistensa ympärillä ja tukena. Siten tiimi luo uusia toimintamalleja, korostaa vuorovaikutusta, oppii yhteistä ajattelua ja antaa henkilölle oppimisfoorumin (Tukiainen 2006, 21). Luovuus vahvistui kannustamisella, kannustamalla kommentoimaan ja vastaamalla askarruttaviin kysymyksiin. Suuri määrä ideoita koettiin hyväksi, mikä on ristiriidassa Ciriellon ja Richterin (2019) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijöiden kannustus innovointiin on aiheuttanut yrityksille haasteeksi ideoiden ylijäämää.

Digitaalisuus on muuttanut merkittävästi viestintämalleja, luottamuksen kasvattamiseen tarvittavia taitoja, viestinnän suunnittelua, organisaation rutiineja ja viestien tulkintatapoja (Van Wart ym. 2016; Roman ym. 2019). Tässä tutkimuksessa nousi merkittäväksi digitaalisten alustojen ominaisuudet ja suuri määrä eri viestintäkanavia, jotka laajentaneet tiedon säilyttämistä, siirtämistä, seuraamista ja uudelleenpalaamista, mutta samalla vaikeuttaneet tiedon löytämistä ja ne saattavat pirstaloittaa viestintää heikentäen digitaalisen viestin-

nän laatua. Siten viestinnän seuraaminen, osaaminen ja hallinta sekä ryhmän johtaminen edellyttää viestinnän keskittämistä ja johtajalta sellaisten viestintämallien löytämistä omalle tiimille, missä huomioidaan suhteiden eri osapuolet ja tiedon helppo löydettävyys. Tiedon säilyvyys nousi vahvasti esiin innovoinnin yhteydessä niin tässä tutkielmassa kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (Majchrzak & Malhotra 2016; Nambisan ym. 2017). Digitaalisessa viestinnässä alustojen eri ominaisuuksien nähtiin olevan viestintämallien löytämisessä olennaisena osana, jotta kanavat tukisivat paremmin viestinnän kulkua niin ryhmän kuin sisällön kannalta. Tätä tukee aikaisemmat tutkimukset, joiden mukaan tarvitaan viestintämenetelmien ihanteellista sekoitusta, mikä mahdollistaa erilaisia digitaalisia ja perinteisiä menetelmiä sekä niiden yhdistelmiä (Van Wart ym. 2019).

Tämä tutkimus tuotti täydentävää ja aikaisempaa tietoa tukevaa tietoa sekä muutamia ristiriitaisuuksia aikaisempien tutkimusten kanssa. Voidaan nähdä, että tuloksien merkittävyys täytti ja tuki aikaisempia tutkimuksia ja vahvisti sitä, että aiheesta tarvitaan lisää tietoa ja syventymistä esimerkiksi yksittäisiin viestintäalustoihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ymmärryksen ja osaamisen avulla pystytään rakentamaan digitaalista viestintäkulttuuria. Voidaan myös todeta, että osaaminen, kaksisuuntainen aktiivisuus ja viestintäkulttuurin rakentaminen digitaaliseen ympäristöön olivat merkittävimmät tulokset tutkielmassa. Johtopäätösten mukaan digitaalisen viestinnän osaamisella on yhteys työntekijälähtöiseen innovointiin ja aktiiviseen viestintään ja osallistumiseen. Viestintäkulttuurin rakentuminen uuteen ympäristöön aiheutti epäselvyyttä, mistä on voinut seurata esimerkiksi vähäistä yhteydenpitoa tai epäilyksiä uusia viestintäkanavia kohtaan. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, ettei digitaalisia viestintäalustoja ole omaksuttu osaksi arkista toimintaa, vaan kaivataan fyysisiä kohtaamisia ja viestintää. Tämä on merkittävää suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin, sillä digitaalinen viestintä nähtiin osaksi sosiaalista ja kulttuurista viestintää, eikä ainoastaan suoritettavien tehtävien työkaluna (Gressgård 2011; Gressgård ym. 2014). Riittävä tuki auttaa eri persoonien ymmärtämistä ja potentiaalın näkemistä, mikä on merkittävää digitaalisen viestinnän ja innovoinnin luomisessa ja toteuttamisessa. Lisäksi voidaan todeta, että organisaation ja e-johtajan tuella digitaalisen viestinnän toteuttamisella on yhteys kokonaisuuden hallitsemiseen, kuten työntekijöiden osaamiseen ja innovointiin sekä aktiivisuuteen.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi

Reliabiliteetin ja validiteetin avulla arvioidaan ja tarkastellaan tutkimusta ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Vaikka laadullisella tutkimuskentällä ei ole täsmällistä ohjetta luotettavuuden arviointiin, tutkimusta

arvioidaan yleensä kokonaisuutena ja johdonmukaisuuden avulla. Tällöin tarkastelun keskiössä on mitä tutkimuksessa on tutkittu ja luvattu. Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan omien sitoumusten, aineiston keruun ja analyysin sekä tutkimuksen haastateltavien, tutkimuksen keston, tutkija-haastateltava -suhteen, tutkimuksen luotettavuuden ja raportoinnin tulee olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Luotettavuus ja johdonmukaisuus on huomioitu niin, että tutkielma on kirjoitettu ja noudattanut hyviä tutkimuskäytäntöjä ja kauppatieteiden laitoksen pro gradu -ohjeita. Tämä on tukenut raportin rakentamista selkeäksi ja ehjäksi kokonaisuudeksi sekä sitä, että jokainen osio on löydettävissä raportista. Lukijalle voidaan osoittaa, että tapaustutkimuksen kannalta on tutkittu oleelliset asiat (Eriksson & Koistinen 2014, 40-49).

Tutkielmassa on pyritty tuomaan esiin mahdollisimman tarkasti tutkimuksen vaiheet ja kertomaan hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä. Nämä on pyritty perustelemaan selkeästi ja osoittamaan kuvioiden avulla osiossa 3, jotta ne vahvistaisivat tutkimuksen laatua, uskottavuutta ja luotettavuutta lukijalle, ja hän pystyy muodostamaan arvion tutkijan analysista ja päätelmistä ja tutkimusprosessista (Eriksson & Kovalainen 2016, 115-136; Tuomi & Sarajärvi 2018). Valinnat ja tutkimusprosessin vaiheet ovat olleet tämän tutkimuksen kannalta sopivat, jotta on pystytty keskittymään ilmiön tutkimiseen, minkä myös riittävä aikataulu on mahdollistanut. Vaikea on kuitenkin sanoa, miten toiset menetelmät olisivat vaikuttaneet lopputulokseen. Luotettavuutta tulee arvioida tarkastelemalla hyödynnettyä kirjallisuutta ja sen relevanttiutta. Tämän tutkimuksen laadukkuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavat teoriakirjallisuuden tuoreet kansainväliset tieteelliset artikkelit. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Niiden sopivuutta tutkielmaan on arvioitu kriittisesti, ja niitä on pyritty käyttämään mahdollisimman kattavasti ja sujuvasti. Lisäksi tukemiseen on hyödynnetty vanhempia artikkeleita. Monipuolisen ja laajan kirjallisuuden avulla on koottu selkeä kokonaiskuva digitaalisesta viestinnästä ja sen tuesta e-johtajuudessa ja työntekijälähtöisessä innovoinnissa. Näiden vuoksi hyödynnetty kirjallisuus on laadukas ja riittävä tämän tutkielman kannalta. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset tukevat tutkielman tärkeyttä ja relevanttiutta, jotta on pystytty muodostamaan tutkimusongelma ja tuomaan esiin, mitä alalla keskustellaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Alalla on ollut tarve lisätutkimuksille, joten voidaan katsoa, että tutkielman tarve on uskottava.

Lähtökohtana on usein se, että tutkimus ei ole luotettava, jos se ei ole eettisesti kestävä, mutta eettinen kestävyys ei myöskään takaa tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Jokainen haastattelu on tehty yksilöhaastatteluna, jotta on voitu muodostaa luottamuksellinen suhde haastattelijan ja haastateltavan välille. Tämä tukee tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. On kuitenkin vaikea sanoa, miten Microsoft Teams on



vaikuttanut luotettavan suhteen rakentamiseen tai olisivatko kasvotusten suoritettavat haastattelut voineet kertoa jotain muita vastauksia tai jotain muuta merkittävää tutkimuksen kannalta. Eettisyys huomioitiin tapausorganisaation yksityisyyden suojaamisella ja haastateltavien henkilöllisyyden suojelemisella niin, ettei esimerkiksi heidän ammattejaan tai muita henkilötietoja kerrota. Tuloksien raportoinnissa on pyritty välttämään haastattelusitaatteja, joissa ilmenee tunnistettavia elementtejä tai joista voisi mahdollisesti tunnistaa henkilöt. Tutkielmaan liitetyt sitaatit valittiin huolellisesti, jotta ne tukisivat eettisyyttä ja vahvistaisivat luotettavuutta ilmentäen, mihin tulokset perustuvat. Tutkimuksen eettisyydestä on kerrottu tarkemmin kohdassa 3.5.

Tapausorganisaatio ehdotti haastateltavat, joten tällä on voinut olla merkitystä tuloksien kannalta. Ehdotetut haastateltavat ovat voineet olla tutkimuksen kannalta sopivia, koska he osasivat vastata kysymyksiin ja kertoa tutkimuksen kannalta merkittäviä asioita, kun taas satunnaisotannalla tällaista ei välttämättä olisi saatu. Voidaan myös pohtia, että olisiko kahdeksas osallistuja voinut tuoda jotain merkittävää tutkimuksen kannalta, jos hänet olisi haastateltu kirjallisten vastausten sijaan. Haastateltavat eivät välttämättä ole muistaneet kertoa kaikkea tutkimuksen kannalta oleellista, vaikka heille on annettu etukäteen teemat ja muutama esimerkkikysymys tutustuttavaksi. Tutkijan kokemattomuus on puolestaan saattanut aiheuttaa virheitä, mikä voi vaikuttaa lopputuloksiin ja herättää kysymyksiä luotettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Esimerkiksi haastattelutilanteessa kokeneempi haastattelija olisi voinut osata kysyä laajemmin tarkentavia kysymyksiä. Kokemattomuus on saattanut vaikuttaa siihen, että tutkimuksen ilmaukset saattavat olla laveita, mikä hämärtää selkeää kuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusprosessista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lisäksi kokemattomuus on voinut vaikuttaa aineiston analysointiin, missä on mahdollisesti voinut tapahtua virhe tai tutkija ei ole osannut tarkastella riittävällä tavalla aineistoa. Tämä on voinut vaikuttaa tuloksiin ja johtopäätöksiin. Toinen tutkija olisi voinut löytää samasta aineistosta toisenlaisen kategorisointiperustan tai nostaa aineistosta toisia ulottuvuuksia, siksi tulkinnoista ja johtopäätöksistä on pyritty muodostamaan johdonmukaisia (Kiviniemi 2018).

Tutkimuksen toteuttamista on ohjannut tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus. Rajaamisen tarkoituksena on muodostaa ja selkeyttää tutkijan tarkastelun näkökulmaa (Kiviniemi 2018), johon tutkijan kokemattomuus on voinut vaikuttaa. Luotettavuuden keskiössä on itse tutkimusraportti (Kiviniemi 2018), siksi raportointi on pyritty suorittamaan huolellisesti ja perustellusti riittävillä tiedoilla sekä tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan perusteellisesti ja kriittisesti. Johtopäätökset perustuvat tutkimusaineistoon, ja tutkielman liitteet tukevat luotettavuutta ja syventävät tutkimuksen oleellisia osioita (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kokonaisuudessaan

tutkielma on pyritty toteuttamaan ja raportoimaan kriittisesti ja riittäväillä tiedoilla, jotta se olisi luotettava, uskottava, eettinen ja laadukas kokonaisuus. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa yleistyksiä (Eriksson & Koistinen 2014, 30-38), siksi tutkielma tarjoaa syvällistä tietoa, mutta rajoitetulla edustavuudella (Gillham 2000, 11-17).

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot

Aikaisemmissa tutkimuksissa tuotiin hyvin vahvasti esiin, että aiheesta tarvitaan lisää tutkimuksia. Tutkielman perusteella jatkotutkimusmahdollisuudet ovat varsin monipuoliset. Tulevissa tutkimuksissa voisi keskittyä tarkemmin digitaalisen viestinnän kulkuun ja digitaaliseen viestintäkulttuuriin. Tutkimuksessa merkittäväksi nousi eri alustojen ja digitaalisen viestinnän osaaminen, minkä perusteella tulevissa tutkimuksissa voisi keskittyä digitaalisen viestintäkulttuurin rakentamiseen ja miten se tukee e-johtajuuden rakentamista tai työntekijälähtöistä innovointia. Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi syventyä tarkemmin työntekijälähtöisen innovoinnin viestintäprosesseihin digitaalisilla alustoilla ja tarkastella tarkemmin digitaalisten viestintäprosessien vahvuuksia ja heikkouksia. Keskittyminen tiettyihin viestintäalustoihin voisi tuoda tarkempaa ja täydentävää tietoa digitaalisesta viestinnästä ja alustojen eri ominaisuuksista, jotka tukisivat e-johtamista ja työntekijälähtöistä innovointia.

Viestintäkulttuuri on muuttumassa, minkä vuoksi digitaalisen viestinnän osaaminen korostuu. Oleellista on riittävä tuki alustojen käyttämisessä ja omalle tiimille ja organisaatiolle sopivien digitaalisten viestintämallien löytäminen. E-johtaja voisi esitellä alustojen eri ominaisuuksia ja työkaluja työntekijöille tai työntekijä voisi ehdottaa omia ajatuksiaan työkaluista, jotta digitaalista viestintää voitaisiin rakentaa yhdessä ja kaksisuuntaisella viestinnällä. Lisäksi viestinnästä voitaisiin luoda e-johtajuutta ja viestintäkulttuuria tukevaa sekä luoda tehokas ja vahva yhteys. Erityisesti videoviestinnän lisääminen olisi suositeltavaa. Digitaalisen viestinnän osaaminen heijastuu myös työntekijälähtöisen innovoinnin toteuttamiseen, jotta uusia ideoita voidaan saada esille ja viedä eteenpäin. Riittävän ymmärryksen ja osaamisen avulla innovointiprosesseja voisi olla helpompaa digitalisoida. Digitaalisuus on mahdollistanut laajempaa ja monipuolisempaa viestintää, joka edellyttää selkeää viestintästrategiaa kokonaisuuden hahmottamiseksi ja hallitsemiseksi. Työntekijöiden ja e-johtajien tarpeiden, odotusten ja persoonallisuuksien huomioiminen on oleellista, jotta digitaalisesta viestinnästä voitaisiin saada mahdollisimman paljon hyötyä ja voitaisiin tukea kaksisuuntaista viestintää.

## Lähteet

- Aasen, T.M., Amundsen, O., Gressgård, L.J. & Hansen, K. 2012. Employee-driven innovation in practice: promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. *Lifelong Learning in Europe* 4(4), 1-10.
- Abdulah, M. A. 2018. Factors influencing the use of e-management from manager's perspective: an applied study in Saudi communication sector. *International Review of Management and Marketing* 8(3), 32–35.
- Agostini, L. & Filippini, R. 2019. Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0. *European Journal of Innovation Management* 22(3), 406-421.
- Agostini, L., Galati, F. & Gastaldi, L. 2020. The digitalization of the innovation process: challenges and opportunities from a management perspective. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 1–12.
- Anthopoulos, L.G., Siozos, P. & Tsoukalas, I. A. 2007. Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-Government services. *Government Information Quarterly*, 24(2), 353–376.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S. & Baker, B. 2014. E-Leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly* 25(1), 105-131.
- Baer, M. 2012. Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal* 55(5), 1102– 1119.
- Balsmeier, B & Woerter, M. 2019. Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research Policy*, 48(8), 103765–.
- Berger, B. 2008. Employee=organizational communications. Institute for Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.

- Berman, S. J. 2012. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership* 40(2), 16-24.
- Björk, J., Di Vincenzo, F., Magnusson, M. G. & Mascia, D. 2011. The impact of social capital on ideation. *Industry and Innovation* 18(6), 631–647.
- Boeddrich, H.J. 2004. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. *Creativity and Innovation Management* 13(4), 274–285.
- Boutellier, R., Gassmann, O., Macho, H. & Roux, M. 1998. Management of dispersed product development teams: the role of information technologies. *R & D Management* 28(1), 13–25.
- Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *The American Journal of Sociology* 110(2), 349–399.
- Bäckström, I. & Lindberg, M. 2019. Varying involvement in digitally enhanced employee-driven innovation. *European Journal of Innovation Management* 22(3), 524–540.
- Ciriello, R. F. & Richter, A. 2019. Scenario-based design theorizing: the case of a digital idea screening cockpit. *Business & Information Systems Engineering* 61(1), 31–50.
- Clegg C. W., Kemp N. & Legge K. 1985. *Case studies in organizational behaviour*. London: Harper & Row.
- Crittenden, A. B., Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F. 2019. The digitalization triumvirate: how incumbents survive. *Business Horizons* 62(2), 259-266.
- Damanpour, F. & Schneider, M. 2010. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(1), 259–259.

Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. 2008. Media, tasks, and communication processes: a theory of media synchronicity. *MIS Quarterly* 32(3), 575–600.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Viitattu 23.4.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%E4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%E4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1)

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative methods in business research*. London: Sage. E-kirja.

Feeney, M. K. & Welch, E. W. 2012. Electronic participation technologies and perceived outcomes for local government managers. *Public Management Review* 14(6), 815–833.

Galati, F. & Bigliardi, B. 2019. Industry 4.0: emerging themes and future research avenues using a text mining approach. *Computers in Industry* 109, 100-113.

Gastaldi, L., Appio, F.P., Martini, A. & Corso, M. 2015. Academics as orchestrators of continuous innovation ecosystems: towards a fourth generation of CI initiatives. *International Journal of Technology Management* 68 (1-2), 1-20.

Gastaldi, L., Lettieri, E., Corso, M. & Masella, C. 2012. Performance improvement in hospitals: leveraging on knowledge asset dynamics through the introduction of an electronic medical record. *Measuring Business Excellence* 16(4), 14-30.

Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. 2006. Unpacking the concept of virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly* 51(3), 451-95.

Gillham, B. 2000. *The research interview*. London: Continuum, ProQuest.

Gray, P., El Sawy, O.A., Asper, G. & Thordarson, M. 2013. Realizing strategic value through center-edge digital transformation in consumer-centric industries. *MIS Quarterly Executive* 12(1), 1-17.

Gray, J. & Laidlaw, H. 2004. Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly* 17(3), 425-448.

Gressgård, L. J. 2011. Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management* 17(1-2), 102-119.

Gressgård, L. J., Amundsen, O., Aasen, T.M. & Hansen, K. 2014. Use of information and communication technology to support employee-driven innovation in organizations: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management* 18(4), 633-650.

Grewal, D., Herhausen, D., Ludwig, S. & Villarroel Ordenes, F. 2022. The future of digital communication research: considering dynamics and multimodality. *Journal of Retailing* 98(2), 224-240.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. 2007. Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication* 1(1), 3-35.

Hansen, M. B. & Nørup, I. 2017. Leading the Implementation of ICT Innovations. *Public Administration Review* 77(6), 851-860.

Hargadon, A. & Bechky, B. 2006. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science* 17(4), 484- 500.

Hempell, T. 2005. Does experience matter? Innovations and the productivity of information and communication technologies in German services. *Economics of Innovation and New Technology* 14(4), 277-.

Hempell, T. & Zwick, T. 2008. New technology, work organization and innovation. *Economics of Innovation and New Technology* 17(4), 331-54.

- Hendler, S. 2019. Digital-physical product development: a qualitative analysis. *European Journal of Innovation Management* 22(2), 315-334.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holmes, T. L. & Srivastava, R. 1999. Effects of relationalism and readiness on EDI collaboration and outcomes. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 14(5-6), 390-402.
- Holmström, J. & Partanen, J. 2014. Digital manufacturing-driven transformations of service supply chains for complex products. *Supply Chain Management: An International Journal* 19(4), 421-430.
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. 2008. Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management* 14(1-2), 86-101.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Høyrup, S. 2012. Employee-driven innovation: a new phenomenon, concept and mode of innovation. Teoksessa: Bonnafous, BM., Hasse, C., Lotz, M. (toim.) *Employee Driven Innovation*. London: Palgrave Macmillan UK, 3-33.
- Jo, S. & Shim, S. W. 2005. Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review* 31(2), 277-280.
- Juholin, E. 2006. Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa: Juholin, E. (toim.) *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä: Työyhteisöviestintä TYVI: 2010: raportti I*.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?. *Media & viestintä* 43(1).

Järvenpää, S. L. & Tanriverdi, H. 2003. Leading virtual knowledge networks. *Organizational Dynamics* 31(4), 403–412.

Kahai, S. S. 2013. Leading in a digital age: what's different, issues raised and what we know. Teoksessa: Bligh, M.C. & Riggio, R.E. (toim.) *Exploring distance in leader-follower relationships: when near is far and far is near*. New York: Routledge, 63–108.

Karlsson, A. & Björk, J. 2017. Establishing and managing a network for continuous innovation: invoking organizational pressure. *Creativity and Innovation Management* 26(2), 128–141.

Keller, J. & von der Gracht, H. A. 2014. The influence of information and communication technology (ICT) on future foresight processes — Results from a Delphi survey. *Technological Forecasting & Social Change* 85, 81–92.

Kesting, P. & Parm Ulhøi, J. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision* 48(1), 65–84.

Kiesler, S., Siegel, J. & McGuire, T. W. 1984. Social psychological aspects of computer-mediated communication. *The American Psychologist* 39(10), 1123–1134.

Kim, J.N. & Rhee, Y. 2011. Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research* 23(3), 243–268.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.) Jyväskylä: PS-kustannus.



- Kock, N. 2001. The ape that used e-mail: understanding e-communication behavior through evolution theory. *Communications of the Association for Information Systems* 5(1), 3.
- Kovaitė, Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. 2020. Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management* 25(1), 171–191.
- Korzynski, P. 2015. Online networking and employee engagement: what current leaders do? *Journal of Managerial Psychology* 30(5), 582-596.
- Kurtzberg, T. R., Kang, S. & Naquin, C. E. 2018. The effect of screen size and e-communication richness on negotiation performance. *Group Decision and Negotiation* 27(4), 573–592.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.
- Leana, C. & Van Buren, H. 1999. Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review* 24(3), 538–555.
- Leonardi, P. M., Neeley, T. B. & Gerber, E. M. 2012. How managers use multiple media: discrepant events, power and timing in redundant communication. *Organization Science* 23(1), 98–117.
- Lindbeck, A. & Snower, D. J. 2000. Multitask learning and the reorganization of work: from tayloristic to holistic organization. *Journal of Labor Economics* 18(3), 353–376.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal* 39(7), 826–843.

Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A. & Ready, D. 2020. The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Australian Journal of Public Administration* 79(3), 298–329.

Lucas, H.C. Jr. & Goh, J.M. 2009. Disruptive technology: how Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems* 18(1), 46-55.

Lusch, R. F. & Nambisan, S. 2015. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly* 39(1), 155-175.

Madsen, V.T. 2018. Participatory communication on internal social media - a dream or reality?: findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate Communications* 23(4), 614-628.

Majchrzak, A. & Malhotra, A. 2016. Effect of knowledge-sharing trajectories on innovative outcomes in temporary online crowds. *Information Systems Research* 27(4), 685–703.

Malhotra, A., Majchrzak, A., Carman, R. & Lott, V. 2001. Radical innovation without collocation: a case study at Boeing-Rocketdyne. *MIS Quarterly* 25(2), 229–249.

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives* 21(1), 60–70.

McAfee, A.P. 2006. Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review* 47(3), 21-28.

Men, L. R. 2014a. Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28(2), 264–284.

Men, L. R. 2014b. Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research* 26(3), 256–279.

- Men, L. R. & Stacks, D. W. 2013. Measuring the impact of organizational leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management* 17(2), 171–192.
- Metsämuuronen J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Nakata, C. & Im, S. 2010. Spurring cross-functional integration for higher new product performance: a group effectiveness perspective. *Journal of Product Innovation Management* 27(4), 554-71.
- Nambisan, S. 2003. Information systems as a reference discipline for new product development. *MIS Quarterly* 27(1), 1-18.
- Nambisan, S. 2017. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41(6), 1029-1055.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. 2017. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly* 41(1), 223-238.
- Neirotti, P. & Pesce, D. 2019. ICT-based innovation and its competitive outcome: the role of information intensity. *European Journal of Innovation Management* 22(2), 383-404.
- Newell, S., Tansley, C. & Huang, J. 2004. Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding. *British Journal of Management* 15(S1), 43-57.
- Nohria, N. & Gulati, R. 1996. Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal* 39(5), 1245–1264.
- Nylén, D. & Holmström, J. 2015. Digital innovation strategy: a framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons* 58(1), 57-67.

- Obstfeld, D. 2005. Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly* 50(1), 100–130.
- Olivas-Lujan, M. R. & Bondarouk, T. 2013. *Social media in strategic management*. Bingley, UK: Emerald.
- Perry-Smith, J.E. 2006. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49(1), 85–101.
- Peters, L. M. & Manz, C. C. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13(3-4), 117–129.
- Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. 2015. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review* 93(10), 96-114.
- Pälli, P. 2019. Osallistava johtaminen Digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa: Luoma-aho, & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä*. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Qian, C. Magnusson, M. & Björk, J. 2020. Collective firm-internal online idea development: Exploring the impact of feedback timeliness and knowledge overlap. *European Journal of Innovation Management* 23(1), 13–39.
- Raguseo, E., Gastaldi, L. & Neirrotti, P. 2016. Smart work: supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout. *Evidence-Based HRM* 4(3), 240-256.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Ritala, P., Schneider, S., & Michailova, S. 2020. Innovation management research methods: embracing rigor and diversity. *R & D Management* 50(3), 297–308.

- Ritter, T. & Gemünden, H.G. 2003. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* 56(9), 745-55.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. 2019. Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review* 79(6), 853–866.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Shachaf, P. & Hara, N. 2007. Behavioral complexity theory of media selection: a proposed theory for global virtual teams. *Journal of Information Science*, 33(1), 63–75.
- Sheer, V. C. 2011. Teenagers' use of MSN features, discussion topics and online friendship development: the impact of media richness and communication control. *Communication Quarterly* 59(1), 82–103.
- Simon, F. & Tellier, A. 2011. How do actors shape social networks during the process of new product development?. *European Management Journal* 29(5), 414– 430.
- Simons, H. 2009. *Case study research in practice*. Los Angeles: SAGE.
- Snellman, C.L. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 110, 1251–1261.
- Sproull, L. & Kiesler, S. 1986. Reducing social context cues: electronic mail in organizational communication. *Management Science* 32(11), 1492–1512.
- Stephens, K. K. 2007. The successive use of information and communication technologies at work. *Communication Theory* 17(4), 486–507.
- Steven, F. 2018. Using an ICT tool to stimulate multi-disciplinary innovation teams in establishing responsible research and innovation practices in industry. *The ORBIT Journal* 1(3), 1–13.

- Thomke, S.H. 2003. Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation. Harvard Business School Press, Boston.
- Thomke, S.H. 2006. Capturing the real value of innovation tools. MIT Sloan Management Review 47(2), 24-32.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. & Hendrickson, A. R. 1998. Virtual teams: technology and the workplace of the future. Academy of Management Perspectives 12(3), 17-29.
- Trabucchi, D. & Buganza, T. 2019. Data-driven innovation: switching the perspective on big data. European Journal of Innovation Management 22(1), 23-40.
- Tukiainen, T. 2006 Yhteiskunnallisten muutosten heijastumia työyhteisöjen viestintään. Teoksessa: Juholin, E. (toim.) Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä: Työyhteisöviestintä TYVI: 2010: raportti I.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja
- Törnroos, T. 2006. Organisaatiomuutos vaatii viestinnän tehostamista. Teoksessa: Juholin, E. (toim.) Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä: Työyhteisöviestintä TYVI: 2010: raportti I.
- Vanhaverbeke, W., Van De Vrande, V. & Chesbrough, H.W. 2008. Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in term of real options. Creativity & Innovation Management 17(4), 251-258.
- Van Wart, M. 2015. Evaluating transformational leaders: the challenging case of Eric Shinseki and the U.S. Department of Veterans Affairs. Public Administration Review 75(5), 760-769.

Van Wart, M., Roman, A. & Pierce, S. 2016. The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 12(SI), 102–122.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2017. Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics* 34(5), 527–537.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* 85(1), 80–97.

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Chan, F. K. Y. & Hu, P. J. H. 2016. Managing citizens' uncertainty in e-government services: the mediating and moderating roles of transparency and trust. *Information Systems Research* 27(1), 87–111.

Verčič, A.T. & Vokić, N.P. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review* 43(5), 885-893.

Weisband, S., Schneider, S. & Connolly, T. 1995. Computer-mediated communication and social information: status salience and status differences. *Academy of Management Journal* 38(4), 1124–1151.

Whitworth, B. 2011. Internal communication. Teoksessa: Gillis, T. (toim.) *The IABC handbook of organizational communication*. 2nd edition. Jossey-Bass.

White, M. D., & Marsh, E. E. 2006. Content analysis: a flexible methodology. *Library trends* 55(1), 22-45.

White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22(1), 65–84.

Wu, F. & Lee, Y.K. 2005. Determinants of e-communication adoption: the internal push versus external pull factors. *Marketing Theory* 5(1), 7–31.

Yang, H., Phelps, C. & Steensma, H.K. 2010. Learning from what others have learned from you: the effects of knowledge spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal* 53(2), 371-389.

Zhang, Y., & Saari Kitalong, K. 2015. Influences on creativity in technical communication: invention, motivation, and constraints. *Technical Communication Quarterly* 24(3), 199-216.

Zorn, T. E. 2003. The emotionality of information and communication technology implementation. *Journal of Communication Management* (7(2), 160-171.



## Liitteet

Haastattelukysymykset ja haastattelutilanne

LIITE 1

ALOITUS:

- Onhan ok, että haastattelu nauhoitetaan? Ja miten kiireinen aikataulu, jos sattuu venymään hieman tunnista? Onko vielä jotain kysyttävää tutkielmaan tai haastatteluun liittyen?

- Kertoisitko aluksi hieman itsestäsi (esim kauan on ollut yrityksessä, työnkuva jne.)?

VIESTINTÄ:

1. Mitä sinulle tulee mieleen viestinnästä? Millainen on mielestäsi hyvä viestintä? Antaisitko siitä jonkin esimerkin?
2. Mitä viestinnässä tulisi mielestäsi huomioida? Tuleeko mieleen esimerkkitapausta, mitä on tai ei ole huomioitu viestinnässä?
3. Kerro, millaista teillä on viestintä? Mistä asioista se muodostuu?
4. Millaisia sisäisen viestinnän kanavia tai alustoja on käytössä? Antaisitko esimerkin kanavasta tai alustasta, jonka olet kokenut hyväksi ja mikä tekee siitä mielestäsi hyvän?
5. Ja vastaavasti, kuvailisitko heikosti tai epätydyttävästi toimivan viestinnän? Millaisia haasteita koet sähköisten alustojen käyttämisessä viestinnässä?
6. Miten viestintä vaikuttaa sinun omaan työhösi, innostumiseen tai sitoutumiseen?
7. Millaisia odotuksia sinulla on sisäisen viestinnän suhteen? Millaisia asioita toivoisit tiedonkululta?
8. Millaisia ajatuksia sinulla on tulevaisuuden viestinnästä? Esim. edut, riskit, seuraukset, rajoitukset jne.

UUDEEN KEHITTÄMINEN, LUOVUUS JA UUDET IDEAT:

9. Mitä tulee mieleen uuden kehittämisestä tai luovuudesta?
10. Millaiset asiat mielestäsi tukevat tai edistävät luovuutta tai uusia ideoita?
11. Onko työyhteisössäsi jotain odotuksia uusista ideoista ja uuden kehittämisestä?
12. Miten työyhteisössäsi pystyy osallistumaan uuden kehittämiseen? Millaiset asiat mielestäsi mahdollistavat sen?

13. Löydetäänkö teillä helposti uudet ideat? Onko teillä riittävästi digitaalisia välineitä, jotta kaikki saadaan mukaan?
14. Kertoisitko tai kuvailisitko, miten teillä lähtee uuden kehittämisen prosessi käyntiin? Mistä ideat tulevat?
15. Miten ideoita viedään eteenpäin?
16. Kertoisitko, miten toteuttamattomien ideoiden kanssa toimitaan?
17. Millaisia haasteita koet ideoiden/ innovaatioiden keräämisessä?
18. Millaisten henkilöiden kanssa haluaisit keskustella uusista ideoista? Millaisissa tilanteissa haluaisit keskustella niistä heidän kanssa?

#### SÄHKÖINEN JOHTAMINEN:

19. Miten teillä työntekijät saavat tietoa siitä, mitä uutta pitäisi kehittää? Millaisella vuorovaikutuksella ja viestinnällä toivoisit, että niistä kerrotaisiin? Antaisitko esimerkin tällaisesta?
20. Miten viestinnällä voisi mielestäsi motivoida työntekijöitä?
21. Miten esihenkilöt hyödyntävät sähköisiä viestintäalustoja ja -työkaluja?
22. Millaisena näet johtamisen sähköisten viestintäalustojen ja -työkalujen kautta? Millainen johtaminen sähköisten viestintäalustojen kautta on mielestäsi hyvä? Antaisitko esimerkin?
23. Miten teillä etsitään työntekijöiden taitojen ja osaamisen potentiaalia? Löydetäänkö niitä helposti? Miten niitä hyödynnetään?
24. Miten teillä osallistetaan työntekijöitä kehitysprosesseihin?
25. Millaisia tietoja työntekijöille annetaan tai millaisiin tietoihin he pääsevät ideoiden kehittämissessissä?
26. Miten työntekijöille annetaan palautetta heidän ideoistaan? Miten toteutuneista kehitysprosesseista tai ideoista kerrotaan?
27. Millaisia odotuksia tai toiveita sinulla on sähköisestä johtamisesta? Millaista johtamista toivoisit digitaalisten alustojen välityksellä?

#### LOPETUS

28. Olisiko sitten vielä jotain, mitä tulee mieleen näistä keskustelluista aihepiireistä?  
Viestinnästä, sähköisestä viestinnästä, sähköisestä johtamisesta tai uusista ideoista tai uuden kehittamisestä?