

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2022) Johtamista etänä ja hybridisti. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.) Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 141, s.26-36.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-73-1>

Johtamista etänä ja hybridisti

Hannele Laaksonen

Johdanto

Etäjohtamisesta on tullut päivän sana viimeisten vuosien aikana olosuhteiden pakosta. Vaikka pandemiatilanne onkin helpottunut, on etäjohtaminen vakiintunut yhdeksi työnteon muodoksi, ja siksi nyt tulisikin analysoida sekä eritellä kaikki pandemian aikana saatu oppi selkeäksi etä- ja hybridijohtamisen malliksi. Opittuja hyviä käytäntöjä tulisi hyödyntää järkevällä tavalla päivittäisessä johtamisessa. Etäjohtamisessa on kyse johtamismallista, jossa esihenkilö työskentelee pääosin muualla kuin hänen työntekijänsä. Hybridijohtamisessa sen sijaan esihenkilö vuorottelee etä- ja lähityöskentelyä sopivaksi katsomallaan tavalla käyttäen apuna monipuolisia virtuaalisia alustoja ja viestintävälineitä.

Etäältä johdettaessa esihenkilö tarvitseekin monipuolista kielellistä ja teknologista osaamista sekä halukkuutta oppia uusia etätaitoja (Liu ym. 2018). Esihenkilön tehtävässä tarvitaan myös vahvaa itseohjautuvuutta, etenemistä määrätietoisesti tavoitteiden suuntaisesti ja aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Laaksonen 2022, 85.) Etäjohtaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta sekä luottamuksen jatkuvaa uusintamista virtuaalisten kohtaamisten, vuorovaikutuksen, viestinnän ja lähikohtaamisten kautta. Suhteen luomisessa esihenkilö on aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästään, ja hän on myös selvillä työntekijän vahvuuksista ja kyvyistä sekä tämän työnkuvasta ja työskentelyolosuhteista. (Savolainen 2016.)

Mahdollisuus olla esihenkilönä etätyössä vaihtelee eri organisaatioissa ja työtehtävissä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollossa osa lähijohtajista työskentelee myös operatiivisissa tehtävissä kentällä. Jokaisen esihenkilön tuleekin itse pohtia järkevä suhde kotitoimistossa työskentelylle ottaen huomioon työn tavoitteet ja tuottavuuden sekä työntekijöiden tarpeet. Tarkoituksenmukainen etäjohtamisen määrä saattaa lähijohtajilla vaihdella esimerkiksi 20 ja 60 prosentin välillä. Keskijohdossa ja ylemmässä johdossa etäjohtamisen määrä saattaa olla vielä korkeampi. (Laaksonen & Bäckström 2022.) Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin Tampereen kaupungin kotihoidon esihenkilöille toteutetun tutkimuksen keskeisiä tuloksia etäjohtamisen toteutumisesta pandemian aikana ja sen jälkeen esitetään hybridijohtamisen tutkimuksen tulokset. Lopuksi pohditaan etä- ja hybridijohtamisen suhdetta ja johtamisen sisältöjä. Artikkelin tavoitteena on mallintaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen haasteelliset tehtävät hybridijohtamisen malliksi.

Etäjohtamisen kokemuksia kotihoidossa

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke käynnistyi vuoden 2019 tammiukuussa. Vielä silloin ei osattu aavistaa, että hankkeen yhdelle keskeiselle teemalle, etäjohtamiselle, tulisi ennennäkemätön tarve jo vuonna 2020, jolloin koronapandemia alkoi. Etäjohtamista on pandemian aikana tutkittu todella paljon sekä Suomessa että globaalisti. Etänä Enemmän -hankkeen aikana etäjohtamista tutkittiin kotihoidossa (Bäckström 2021) haastatteleamalla yhdeksää kotihoidon esihenkilöä ja analysoimalla hankkeessa tuotettuja välitehtäviä sekä valmennusten muistioita (f=17). Ryhmähaastattelut toteutettiin 6–9 kuukauden kuluttua pandemian alkamisesta, joten haastatelluilla esihenkilöillä oli kaikilla konkreettinen käsitys etäjohtamisen todellisuudesta omassa työssään. (Bäckström & Laaksonen 2021; Laaksonen & Bäckström 2022.)

Etäjohtamisen keskeisissä positiivisissa vaikutuksissa nousivat esille kokoon-tumisten ja viestinnän helppous, ajan ja kustannusten säästöt sekä tiedon jakamisen nopeus ja reaaliaikaisuus. Esihenkilöt näkivät etäjohtamisen kautta toiminnan jopa tehostuneen ja tuottavuuden parantuneen sekä päällekkäisen työn vähentyneen. Merkillepantavaa oli, että esihenkilöiden mukaan työntekijät ilmaisivat itseään ja mielipiteitään rohkeammin etätapaamisissa kuin lähitapaamisissa. (Bäckström & Laaksonen 2021.)

Etäjohtamisen toimivuuteen vaikutti moni tekijä, kuten työntekijän yksilölliset tekijät, työyhteisön yhteistyön toimivuus, vallitseva luottamus, tiimin itseohjautuvuus ja esihenkilön kyky motivoida työntekijöitään sekä esihenkilön oma teknologiaosaaminen ja kiinnostus. Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden yksilölliset tekijät – kuten ikä, asenne ja osaamisen taso – tulisi ottaa aina huomioon etäjohtamisessa. (Laaksonen & Bäckström 2022.)

Keskeisinä etäjohtamisen haasteina nousivat tutkimuksessa esille muun muassa työntekijöiden kyky johtaa itseään, työsuoritusten mittaaminen, työntekijöiden stressin määrän seuraaminen, teknologiset haasteet, perehdytysten puutteet ja ohjeistukset sekä osaamattomuus etäkokouskäytännöissä. Etäjohtamisen kehittämistarpeena mainittiin etenkin parempi perehdytys ja tuki digitaalisten ohjelmien sekä alustojen käyttöön. Etäjohtamisen pelisääntöjä tulisi selkeyttää ja etäjohtamisen kulttuuria jalkauttaa paremmin käytäntöön. Myös kokouskäytäntöjen selkeyttäminen edistäisi hyvää etäjohtamista. Hybridijohtamisen toteuttamisen aikataulun selkeyttämistä kaivattiin. (Bäckström & Laaksonen 2021; Laaksonen & Bäckström 2022.)

Hybridijohtamisen mallintaminen

Hankkeen aikana etäjohtamisesta löydettiin uusia oivalluksia, kun kotihoidon esihenkilöille tehdyn tutkimuksen myötä alkoi hahmottua (Laaksonen & Bäckström 2022), että käytännön tasolla etäjohtaminen toteutuu hybridisti eikä vain etänä. Hybridijohtamisen mallintamiseen hankittiin aineistoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen yamk-tutkinnon opiskelijoilta keväällä 2022. Tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan esihenkilön työtä haasteellisten johtamistehtävien näkökulmasta. Tutkimuskysymykset olivat: Minkälaisia tehtäviä vastaajat kokevat haasteellisiksi esihenkilön tehtäviksi? Miten esihenkilön haasteelliset tehtävät sijoittuvat lähi- ja etäjohtamisen välillä?

Johtamisen opiskelijoita (n=32) pyydettiin nimeämään haastavia esihenkilön tehtäviä ja numeroimaan tehtävät sen perusteella, tulisiko tehtävät toteuttaa 1) lähikohtaamisessa, 2) missä vain, 3) etäkohtaamisessa videoneuvottelun avulla kamera päällä vai 4) muussa etäkohtaamisessa. Opiskelijat toteuttivat tehtävän johtamisen opintojakson yhteydessä ennakkotehtävänä, joka organisoitiin tiimityöksi. Kuudelta tiimiltä saatiin vastauksia yhteensä 313 kappaletta, joista lähikohtaamiseen sijoittui vastauksista 40 %, videotapaamiseen 26 % ja muuhun etäyhteyteen sekä missä vain -kontaktiin 34 %. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalysillä (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Lähijohtamisessa korostuu eettinen johtaminen

Johtaminen näyttäytyy lähikontekstissa pääosin eettisenä johtamisena, jonka yläluokiksi hahmottuivat työtehtävien vastuukysymykset, työyhteisöongelmat ja työhyvinvoinnin haasteet. Työtehtävien vastuukysymyksissä nousi alaluokissa esille tahallisia työaikapoikkeamia, työtehtävien ja pelisääntöjen laiminlyöntejä sekä vastuiden epäselvyyttä (taulukko 1).

Työyhteisöongelmissa teemoitettiin alaluokiksi työyhteisöristiriidat, hoitonojaukset, häirintä, työsuhteen purkuun ja päättämiseen liittyvät haasteet, huono johtaminen, sivusta johtaminen, kurinpidollisia toimia ja erilaisia väärinkäytöksiä. Työhyvinvoinnin haasteissa nousivat esille työssä jaksaminen, sairaslomien selvittäminen, tasa-arvoinen kohtelu, poissaolot ja työkuntoisuus, työkyky, esihenkilön hyvinvointi ja huono työilmapiiri (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö lähikohtauksissa

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
		Tahalliset työaikapoikkeamat
	Työtehtävien laiminlyönti	Työtehtävien ja pelisääntöjen laiminlyönti
		Vastuiden epäselvyydet
		Työyhteisöristiriidat ja häirintä
		Hoitoonohjaukset
	Työyhteisöongelmat	Työsuhteen purku/päättäminen
		Kurinpäällöiset toimet ja väärinkäytökset
		Huono johtaminen
Eettinen johtaminen		Sivusta johtaminen
		Työssä jaksaminen
		Poissaolot ja sairaslomien selvittäminen
		Työkyky ja -kuntoisuus
	Työhyvinvoinnin haasteet	Tasa-arvoinen kohtelu
		Huono työilmapiiri
		Esihenkilön hyvinvointi
		Korjaava palaute
		Tehottomat toimintatavat
		Muutosvastarinta ja -haasteet
Laadun ja tuottavuuden johtaminen	Laadun ja tuottavuuden haasteet	Osaamisvajeet
		Organisaation toimintakulttuuri
		Laatupoikkeamat ja asiakaspalautteet

Laadun ja tuottavuuden johtamisessa nostettiin esille tehottomat toimintatavat, muutosvastarinta ja -haasteet, osaamisvajeet, laatupoikkeamat ja organisaation toimintakulttuurin kehittäminen (taulukko 1).

Laadun ja tuottavuuden haasteet esille videokohtaamisissa

Videotapaamisissa johtamisen pääpaino näyttää aineiston perusteella siirtyvän enemmän laadunhallinnan ja tuottavuuden johtamisen haasteisiin. Laadunhallinnan haasteissa tarkastellaan osaamisvajeita, haittatapahtumia sekä henkilökunnalle annettavaa korjaavaa palautetta ja työntekijöiden palautekeskusteluja. Lisäksi asiakkaiden ja opiskelijoiden palautekeskustelut käydään videoneuvotteluissa. Myöskin työtilojen ja -välineiden kehittämisen haasteista voidaan keskustella videovälitteisesti (taulukko 2).

Videotapaamisten kautta toteutettavassa etäjohtamisessa nousee aineistosta edelleen jonkin verran esille eettinen johtaminen työyhteisöongelmien ja työhyvinvoinnin haasteiden näkökulmasta. Työyhteisöongelmissa painottuu häirintä, työvuoro-ongelmat ja rekrytoinnin haasteet. Työhyvinvoinnin haasteissa muodostui alaluokiksi poissaolojen selvittäminen, työssä jaksamisen tukeminen, työilmapiiri, pitkittynyt työkuormitus sekä yhteistyöneuvottelut ja -sopimukset. Myös etäjohtamisessa ja -vuorovaikutuksessa on työhyvinvointia edistäviä kehittämisen tarpeita, joista voidaan keskustella videovälitteisesti (taulukko 2).

Tuottavuuden haasteissa nostettiin tarkasteluun johtamisen heikkous, hoitokäytäntöjen näkemyserot, toimintamallien uudistamisen tarve sekä muutoksen läpiviennin ja yhteistyön haasteet. Näkemyseroja löytyy myös johdon ja esihenkilön välillä, mikä vaikuttaa tuottavuuteen. Heikot veto- ja pitovoimatekijät nostetaan esiin haasteena sekä työnkuvien ja -jakoperusteiden selkeyttämisen tarpeet. Talouden ja toiminnan sopeuttaminen uusiin tilanteisiin on haasteellista, mutta myös tehokkuuden ja tulostavoitteiden saavuttaminen (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö videokohtaamisissa

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Eettinen johtaminen		Häirintä
	Työyhteisöongelmat	Työvuoro-ongelmat
		Rekrytointi
		Poissaolojen selvittäminen
	Työhyvinvoinnin haasteet	Työssä jaksamisen tukeminen
		Yhteistyöneuvottelut ja sopimusasiat
		Työilmapiiri
		Pitkittänyt työkuormitus
		Etäjohtamisen ja -vuoro-vaikutuksen kehittäminen
		Osaamisvajeet
Laadunhallinnan haasteet		Haittatapahtumat
		Asiakas- ja opiskelijapalautteet
		Työtilojen ja välineiden kehittäminen
		Korjaava palaute ja palautekeskustelut
		Näkemysero hoitokäytännöistä
		Johdon ja esihenkilön näkemyserot
		Heikot veto- ja pitovoimatekijät
	Tuottavuuden haasteet	Talouden ja toiminnan sopeuttamisen haasteet
		Tehokkuuden ja tulostavoitteiden saavuttaminen
		Työnkuvien ja -jakoperusteiden selkeyttäminen
Laadunhallinta ja tuottavuuden johtaminen		Toimintamallien uudistamisen tarve
		Muutoksen läpivieminen
		Johtamisen heikkous
		Yhteistyön haasteet

Resurssiohjauksen näkökulma valokeilaan

Muussa etäkontaktissa tai missä vain tapahtuvassa kohtaamisessa näyttävät esihenkilön johtamisen haasteet muuttuvan enemmän yleiselle ja laajemmalle johtamisen tasolle, eivätkä ne pääasiassa kohdistu keneenkään henkilöön yksilöllisellä tasolla. Resurssiohjaus nousee näissä haasteissa selkeästi laajempaan alueeseen esille pitäen sisällään sekä henkilöstöön että talouteen ja myös sopimukseen liittyvää resurssiohjausta (taulukko 3).

Resurssiohjauksessa nostetaan esille työvuoro- ja lomasuunnittelut sekä sijaisjärjestelyt, henkilöstön riittävyteen ja saatavuuteen liittyvät haasteet, erilaiset säästötoimet, talous- ja henkilöstöresurssit sekä työtehtävien jakaminen (taulukko 3).

Laadunhallinnan haasteissa tarkastellaan riskien arviointia ja potilasturvallisuutta, asiakaspalautteita, vaikuttavuuden kehittämistä, tiloja ja välineitä sekä tietoturvaa ja tiedonkulkua. Eettinen johtaminen sisältää edelleen sekä työyhteisöongelmia että työhyvinvoinnin haasteita, mutta näissäkin tarkastellaan asioita laajemmasta näkökulmasta. Luottamuspuola, pelisääntöjen noudattaminen ja sopimusten hallinta sisältyvät työyhteisöongelmiin. Työhyvinvoinnin haasteissa tarkastellaan tyhy-toimintaa (työhyvinvointia edistävä toiminta), työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä työsuojelun haasteita (taulukko 3).

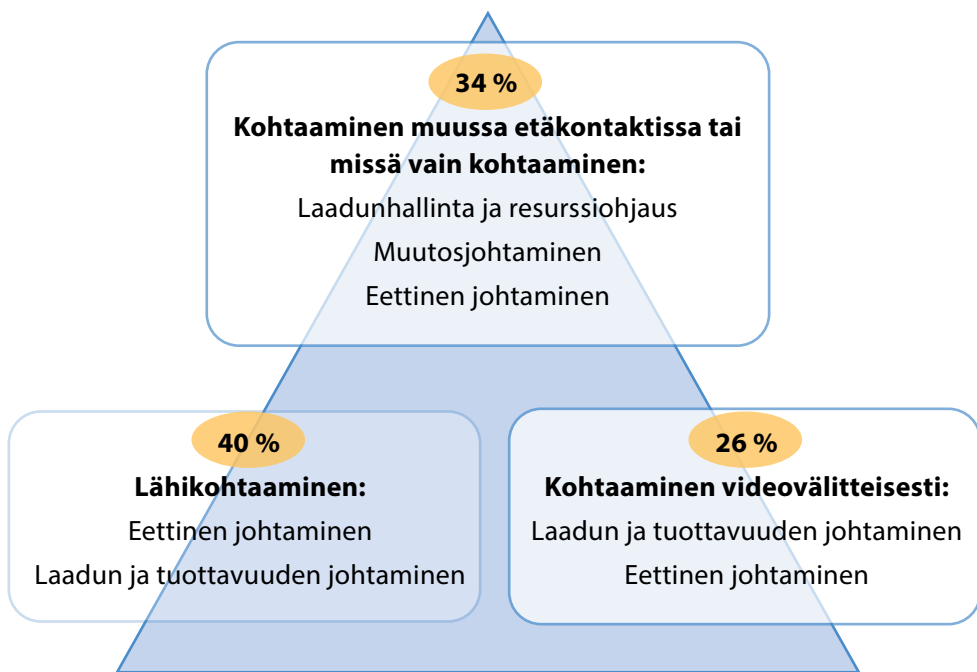
TAULUKKO 3. Esihenkilön haasteellisten tehtävien sisältö muussa etäkohtamisessa tai missä vain kohtamisessa

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
		Sopimusten hallinta ja noudattaminen
	Työyhteisöongelmat	Pelissäntöjen noudattaminen
Eettinen johtaminen		Luottamuspula
	Työhyvinvoinnin haasteet	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
		Tyhy-toiminta
		Työsuojelu
		Riskien arviointi ja potilasturvallisuus
	Laadunhallinnan haasteet	Laadunhallinta ja asiakaspalautteet
		Laadun ja vaikuttavuuden kehittäminen
		Tilojen ja välineiden puute, terveellisyys
Laadunhallinta ja resurssiohjaus		Tietoturva ja tiedonkulku
	Resurssiohjauksen haasteet	Työvuoro- ja lomasuunnittelu sekä sijaisjärjestely
		Henkilöstön riittävyys ja saatavuus
		Säästötoimet Työtehtävien jakaminen
		Talous- ja henkilöstöresurssit
Muutosjohtaminen	Muutoshaasteet	Muutokset toimintaympäristössä ja uhat
		Muutokset toimintalinjoissa
		Muutosten johtaminen ja haasteet

Muutosjohtamisessa on myöskin kyse laajemmasta kontekstista ja haasteista kuten muutosten toimintaympäristöistä ja uhista, muutosten toimintalinjoista sekä muutosten johtamisesta ja haasteista (taulukko 3).

Johtopäätökset

Hybridijohtamisesta on puhuttu yleisellä tasolla globaalin pandemian aikana, mutta konkreettisia hybridijohtamisen malleja ei ole vielä esitetty. Tämän artikkelin tavoitteena oli mallintaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen haasteelliset tehtävät hybridijohtamisen malliksi. Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan tehdä selkeät havainnot siitä, minkälaiset tehtävät korostuvat lähi- ja videotapaamisissa sekä muissa kohtaamisissa (kuvio 1).



KUVIO 1. Hybridijohtamisen mallinnus

Lähikohtaamisessa käsitellään sellaisia johtamisen haasteellisia eettisen johtamisen tehtäviä, jotka ovat akuutteja ja kiireellisiä sekä uhkaavat työhyvinvointia yksilö- tai työyhteisötasolla. Lisäksi lähikontaktissa puututaan sellaiseen työntekijöiden käyttäytymiseen, mikä osoittaa työtehtävien vakavaa laiminlyöntiä. Lähikohtaamisessa tavataan kasvojen yksilön, ryhmän tai työyhteisön kanssa vakavissa työyhteisöongelmissa, mutta myös työhyvinvoinnin haasteissa, joissa painottuu osaltaan hätä ja huoli työntekijän työhy-

vinvoinnista, sairauslomista, työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Lähitapaamisia järjestetään myös laadun ja tuottavuuden haasteissa, mutta niiden osuus on vain noin neljäsosa.

Videotapaamiset kamerayhteydellä ovat lähes lähitapaamiseen rinnastettavissa, mikäli laitteet toimivat kunnolla. Eettisen johtamisen haasteiden määrä ja laatu vähenevät huomattavasti siirryttäessä videotapaamisiin (taulukko 2). Videotapaamisissa käsitellään enemmän laadunhallinnan ja tuottavuuden haasteita, joiden osuus on noin 75 % käsiteltävistä haasteista. Kun siirrytään muuhun kohtaamiseen (taulukko 3), eettisen johtamisen osio supistuu vielä jonkin verran ja sisältöaiheet nousevat yleisemmälle tasolle koskettamaan laajempia teemoja. Myöskin laadunhallinnan haasteissa aiheet ovat laajempia kokonaisuuksia. Selkeästi uutena teemana nousee esille resurssiohjauksen haasteet, joita ei aikaisemmissa lähi- ja videokohtaamisissa ole ilmoitettu. Sisällöllisesti resurssiohjauksen haasteet eivät kohdistu suoraan yksilöihin vaan ovat myös laajemmalla tasolla työstettäviä haasteita, kuten myös muutosjohtamisen haasteet.

Hill ja Bartol (2018) ovat todenneet tutkimuksessaan, että arkaluonteisten, luottamuksellisten ja kurinpidollisten asioiden puheeksi ottaminen on suositeltavaa toteuttaa kasvotusten soveltuvassa paikassa. Laaksosen (2022) mukaan hybridisti johtavan henkilön on hyvä suunnitella työnsä niin, että voi lähityönsä aikana hoitaa sensitiivisiä asioita ja esimerkiksi pelisääntöjen työstämistä ja sääntöjen päivityksiä sekä konflikti- ja riitatilanteita, jolloin etäältä voi sitten työstää enemmän rutiiniasioita.

Eettisten asioiden käsittelyssä kasvotusten on kyse myös siitä, että molemmat osapuolet näkevät toistensa ilmeet ja eleet sekä äänenpainot paremmin kuin videoneuvottelussa tai puhelimesta. On hyvä myös pohtia, miten esihenkilö osoittaa arvostusta työntekijöilleen lähikohtaamisten kautta ja niiden avulla. Arkaluonteisten asioiden käsittelyssä on tärkeää myös tietoturvasuus, viestinnän laatu ja psykologiset tekijät kuten työntekijöiden kannustaminen ja rohkaisu.

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, lähikohtaamisten ja videovälitteisten kohtaamisten osuus esihenkilön haastavien tehtävien käsittelystä on yhteensä 66 %, mitä voisi pohtia myös etä- ja lähityön ajallisen määrän näkökulmasta. Mitä suuremman ajan työajastaan esihenkilö työskentelee etäältä, on hänen tarpeellista tehdä itselleen suunnitelma siitä, mitä asioita hän hoitaa etäältä ja mitä lähitapaamisissa. Myös Maduka ym. (2017) ja Liu ym. (2018) ovat todenneet, että etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä enemmän suunnitelmallisuutta kuin lähijohtaminen.

Tämä rakennettu malli on uusi avaus hybridijohtamisen määrittelyssä, jota esihenkilöt voivat hyödyntää työssään. Malli ei sovellu täydelliseen etäjohtamiseen, koska tässä mallissa on lähtökohtana hybriditoteutus. Jokaisen esihenkilön on omassa työssään pohdittava etä- ja lähityön osuuksien suhde olosuhteiden ja mahdollisuuksien sekä henkilöstön tarpeiden mukaan.

Lähteet

Bäckström, T. 2021. Johtaminen etänä – kokemuksia ja oivalluksia. Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hanke. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Bäckström, T. & Laaksonen, H. 2021. Etäjohtamisen kokemuksia kotihoidossa. Teos 2/21, 13–18.

Hill, N. S. & Bartol, K. M. 2018. Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams. MIT Sloan Management Review. Viitattu 22.6.2021: <https://mitsmr.com/2CHPPg4>

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus, ajateltua, koettua, tutkittua. Hannele Laaksonen ja Seija Ollila (toim.), 75–86. Oppian: Helsinki.

Laaksonen, H. & Bäckström, T. 2022. Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic. Athens Journal of Social Sciences 2022, 9: 1–16. <https://doi.org/10.30958/ajss.X-Y-Z>

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 Vol. 39 No. 7, 2018.

Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. O. 2017. Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. Benchmarking: An International Journal Vol. 25 No. 2, 2018 pp. 696–712.

Savolainen, T. 2016. Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. RATKES 1, 23–30.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

