

Etäjohtamisen kokemuksia kotihoidossa

Etänä enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeen tutkimus

Viimeinen vuosi pandemian aikana on mullistanut työelämää monella tavalla sekä globaalisti että kansallisesti. Yhdessä viikossa kaikki muuttui, ja sen jälkeen osa henkilökunnasta siirtyi nopeassa tahdissa etätöihin ja esihenkilöt alkoivat opetella etäjohtamisen työmenetelmiä. Etänä Enemmän - sote-työ uudistuu -hankkeessa (2019-2022) valmennettiin jo ennen pandemiaa esihenkilöitä ja työntekijöitä etäjohtamiseen, -vertaistukeen ja -työnohjaukseen, jotka alkoivat konkretisoitua hankkeen valmennettaville selkeämmin vasta pandemian aikana. Pandemia tuli tämän hankkeen osalta juuri sopivaan aikaan, vaikka sitä ei kukaan toivonut eikä osannut ennustakaan. Todennäköisesti työelämä ei palaa enää entiseen uomaansa pandemian jälkeen, vaan tulevaisuudessa tullaan hyödyntämään kriisin aikana opittuja digitaalisia työvälineitä ja -menetelmiä ja niitä kehitetään lisää esihenkilöiden työn tueksi.

Etäjohtamisen näkökulmia

Etätyön ja -johtamisen keskustelu on aloitettu Suomessa 1990-luvulla (Hyppänen 2013) ja etäjohtaminen on sen jälkeen ollut nouseva trendi, joka on hiljalleen tullut osaksi monen työyhteisön arkea. (Rauramo 2018.) Etäjohtamisen toteutusta voi käytännössä olla monenasteista 1-100% välillä, mutta maksimaalista etäjohtamista esiintyy selkeämmin globaaleissa organisaatioissa. Sote-organisaatioissa etäjohtaminen on hyvin usein hybridijohtamista, jolloin etäjohtaja tapaa työntekijöitään viikoittain tai kuukausittain ja on fyysisesti paikalla esimerkiksi puolet työajastaan.

Etäjohtajalla on samat vastuut ja velvoitteet kuin kenellä tahansa johtajalla, vaikka työn suorittamisen valvonta onkin käytännössä erilaisempaa (Hyppänen 2013). Etäjohtamista ei tule yrittää toteuttaa samalla tavalla kuin samapaikkaisen tiimin johtamista, sillä samat toimintatavat eivät toimi muuttuneissa olosuhteissa. Etäjohtamisessa tarvitaan luottamusta, avoimuutta, arvostusta, toimivat pelisäännöt ja avointa vuorovaikutusta sekä yhteisöllisyyttä. Etäjohtamisen myötä on syntynyt tarve uusille toimintamalleille, sillä aiempien johtamiskäytäntöjen siirtäminen uudentilanteisiin ei automaattisesti toimi. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa työskennellä, vaan jokaisen tiimin tulee löytää itselleen parhaimmat toimintatavat. (Vilkman 2016.) Etäjohtajalta vaaditaan taitoa johtaa tehokkaasti myös virtuaalisesti ja halua lisätä omaa osaamistaan, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokasta johtajuutta (Maduka ym. 2018, 709).

Roman, ym. (2018) korostavat etäjohtamisessa erityisesti johtajan kykyä kommunikoida tieto- ja viestintätekniiikan avulla selkeästi ja organisoidusti. Esihenkilöltä odotetaan myös sosiaalista kykyä luoda positiivinen toimintaympäristö ja yhteistyö sekä kehittää erilaisia virtuaalisia viestintämenetelmiä. Tiedon tehokas viestintä myös muutostilanteissa on tärkeää. Tiimien johtamisessa esihenkilöltä odotetaan kykyä rakentaa sopivia tiimejä, motivoida ja pitää työntekijät vastuullisena joukkueena. Tämä kaikki edellyttää etäjohtajalta teknistä taitavuutta pysyä ajan tasalla digitaalisuuden kehitymisessä ja tietoturvaan liittyvissä asioissa. Myös Roman ym. (2018) painottavat etäjohtajan toiminnassa luottamusta, mikä voi rakentua, kun esihenkilö toimii rehellisesti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.

Cowan (2014) edellyttää etäjohtajalta luottamuksen rakentamista jokaisen tiimin jäsen kanssa. Etäjohtajien on luotava läsnäolo tunne sekä pyrittävä ottamaan huomioon ryhmän sosiaalis-emotionaaliset näkökulmat ja etsittävä mahdollisuuksia edistää terveellistä tiimiä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Etäjohtajat vastaavat viestinnän normien asettamisesta ja viestintävälineiden käytöstä. Etäjohtajien tulisi välittää vain asiayhteyteen liittyvää tietoa sähköisesti, sillä liiallinen tietotulva voi ylikuormittaa työntekijöitä. Digitaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavien työkalujen oikea-aikainen käyttö on tärkeää ongelmien ratkaisemiseksi, palautteen antamiseksi ja palkitsemiseksi sekä myös teknisten ongelmien selvittämiseksi. Ei siis jädä odottamaan fyysisistä kohtaamista vaan toimitaan välittömästä teknologian avulla asioiden niin vaatiessa.

Kotihoidon etäjohtaminen tutkimuksen kohteena

Tutkimus toteutettiin osana valtakunnallista Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanketta (2019-2022). Hankkeen tarkoituksena on vastata sosiaali- ja terveysalalla tapahtuviin muutoksiin kehittämällä etäjohtamista, -työnohjausta ja -vertaistukea sekä muutosjohtamista. Tavoitteena on lisäksi vahvistaa henkilöstön osaamista näillä alueilla. Hankkeen kokonaistavoitteena on sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvoinnin, työn hallinnan ja tuottavuuden lisääminen. Tampereen ammattikorkeakoulu toimii hankkeen koordinoijana ja osatoteuttajat ovat Satakunnan ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto sekä KT Kuntatyöntekijät. Hankkeen rahoittaa sosiaali- ja terveysministeriö. (Etänä enemmän -sote-työ uudistuu n.d.)

Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää esihenkilöiden näkökulmasta toimivaa etäjohtamisen kokonaisuutta ja saada uutta tietoa etäjohtamisen toimivuudesta sekä kehittämistarpeista, joita voidaan hyödyntää hankkeessa ja sen kohdeorganisaatioissa, sosiaali- ja terveysalan johtamisessa sekä johtamiskoulutuksessa. (Bäckström 2021.)

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin Etänä Enemmän -hankkeeseen osallistuvilta kotihoidon esihenkilöiltä (n=9) ryhmämuotoisen teemahaastattelun keinoin syksyn 2020 aikana. Haastatteluihin osallistuessaan esihenkilöillä oli kokemusta pandemia-ajasta 6-9 kuukautta. Lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin hankkeesta saatuja dokumenttiaineistoja, jotka sisälsivät välitehtäviä ja valmennusryhmien muistioita (f=17). Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Vilka 2015, 163).

Etäjohtamisella tehokkuutta ja kustannussäästöjä

Esihenkilöiden kokemuksen (n=9) mukaan etäjohtaminen on tuonut mukanaan useita positiivisia asioita heidän toteuttamaansa johtamistyöhön. Etäjohtamisen myötä työn tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista, eikä työmatkoihin kulu aikaa. Tiedon jakamisen koettiin etäjohtamisen kautta muuttuneen nopeammaksi sekä reaaliaikaisemmaksi ja tieto on kaikkien saatavilla samanaikaisesti. Sähköinen viestintä koettiin luotettavaksi ja yhteydenpidon nähtiin ylipäättänsä muuttuneen sujuvammaksi koko työyhteisössä. (taulukko 1.)

Taulukko 1. Etäjohtamisen keskeiset positiiviset vaikutukset

Etäjohtamisen keskeiset positiiviset vaikutukset
• Työn tekeminen ei ole enää paikkasidonnaista
• Työ matkoihin ei kulu aikaa
• Tiedon jakaminen nopeampaa, reaaliaikaisempaa
• Tieto kaikkien saatavilla yhtä aikaa
• Sähköinen viestintä luotettavaa
• Toiminnan tehostuminen, tuottavuuden parantuminen
• Mahdollisuuksien lisääntyminen
• Kokoontumisen helpottuminen
• Ajan käytön ja kustannusten säästöt
• Päällekkäisen työn vähentyminen
• Itsensä ja mielipiteidensä helpompi esiin tuominen

Etäjohtamisen kautta toiminnan koettiin tehostuneen ja tuottavuuden parantuneen sekä resursseja käytettiin joustavammin ja tehokkaammin. Lisäksi tuloksissa tuotiin esille, että etäjohtamisen kautta työntekijöiden vahvuuksia oli helpompi hyödyntää. Esihenkilöt kertoivat myös erilaisten

mahdollisuuksien lisääntyneen, esimerkiksi liittyen osallisuuteen ja moniammatillisuuteen. Esihenkilöt pitivät etäkokouksia positiivisena asiana, sillä kokoontumisten nähtiin helpottuneen ja osallistuminen oli mahdollista välimatkoista riippumatta. Etäkokouksissa pysyttiin paremmin asiassa ja puheenvuorot jakaantuivat selkeämmin verrattuna fyysisiin kokoontumisiin. Lisäksi esihenkilöt kertoivat etäjohtamisen tuoneen mukanaan erilaisia säästöjä, kuten säästöt ajan käytössä ja kustannuksissa. (taulukko 1.)

Esihenkilöt kokivat etäjohtamisen helpottaneen esimiestyötä, sillä se on poistanut päällekkäistä työtä ja tehnyt työn tekemisestä joustavampaa. Myös vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien omaan työhön koettiin lisääntyneen. Lisäksi esihenkilöt kertoivat, että määräaikoja on etätyöskentelyn myötä helpompi noudattaa, sillä työhön ei tule jatkuvia keskeytyksiä. Etäjohtamisen ja etätyöskentelyn nähtiin olevan positiivinen asia erityisesti nuorille työntekijöille. Tuloksissa nousi esiin myös kokemus siitä, että itseään ja mielipiteitänsä on helpompi tuoda esiin etänä työskenneltäessä. (Taulukko 1.)

Esihenkilön oma osaaminen ja kiinnostus teknologiaa kohtaa on tärkeää

Tuloksissa nousi esiin erilaisia asioita, jotka vaikuttavat siihen, kuinka hyvin etäjohtaminen onnistuu. Merkittävänä asiana nähtiin työntekijöiden yksilöllisyys, josta oli erikseen mainittuna esimerkiksi ikä, asenne ja osaamisen taso. Yksilöllisyyden huomioimista esihenkilön taholta pidettiin myös tärkeänä tekijänä. Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin työyhteisö toimii. Merkityksellisinä asioina mainittiin työyhteisössä vallitseva luottamus ja tuntemus sekä tiimin itseohjautuvuus ja yhteistyön toimivuus. (taulukko 2.)

Taulukko 2. Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavat tekijät

Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavat tekijät
• Työntekijöiden yksilöllisyys (ikä, asenne, osaamisen taso)
• Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen
• Työyhteisön yhteistyön toimivuus
• Työyhteisössä vallitseva luottamus
• Tiimin itseohjautuvuus
• Esihenkilön motivointitaidot
• Esihenkilön oma osaaminen ja kiinnostus
• Digitalisoinnin jalkauttaminen käytäntöön

Esihenkilön omilla taidoilla kerrottiin myös olevan merkitystä etäjohtamisen toimivuuden kannalta. Esihenkilön tulee osata motivoida työntekijöitä ja hänellä itsellään tulee olla riittävät taidot sekä

kiinnostus teknologiavälineiden käyttämiseen. Lisäksi esihenkilöiden tulee jalkauttaa digitalisointia käytäntöön. Esihenkilöt mainitsivat myös sillä olevan merkitystä, kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia heillä on omaan työhönsä. (taulukko 2).

Etäjohtamisen haasteita

Etäjohtamisessa koettiin tulosten mukaan olevan myös haasteita. Taulukossa 3 esitettyjä haasteita vähentää ja ennaltaehkäisee esihenkilöiden kokemuksen mukaan se, jos työyhteisö toimii. Työyhteisön toimivuuteen liittyviä seikkoja ovat muun muassa luottamus, yhteisöllisyys, avoimuus ja arvostus sekä vuorovaikutus. Esihenkilöt mainitsivat sillä olevan merkitystä, että työntekijöillä on selkeä kuva omasta työtehtävästään. Yhdessä asioista sopiminen, säännöllisyys ja selkeys ylipäättänsä nähtiin haasteita vähentävinä tekijöinä. Esihenkilöt voivat havaita haasteiden syntymistä havainnoimalla työyhteisöä ja palautteiden avulla.

Teknologiaan liittyen esihenkilöt kertoivat, että ohjelmat ovat hitaita, eivätkä aina toimi. Teknologiaan liittyy myös jatkuva uusien asioiden opettelu ja perehdytyksessä sekä ohjeistuksissa nähtiin olevan paljon puutteita. Oman haasteensa aiheuttaa myös se, jos esihenkilöllä on virheelliset käsitykset työntekijöiden osaamisen tasosta. Lisäksi teknologiaan liittyy tietoturvariskejä, jotka esihenkilöt kokivat haasteena etäjohtamiselle. (taulukko 3.)

Etäjohtamisen ja etätyöskentelyn koettiin tuovan haasteita myös työhyvinvointiin, niin esihenkilöiden itsensä kuin työntekijöidenkin kohdalla. Sairauslomien, yksinäisyyden tunteen ja alkoholiongelmien ajateltiin lisääntyvän etätyön kautta. Esihenkilöt ajattelivat etätyön olevan suurempi haaste iäkkäämmille työntekijöille. Etäjohtamisen koettiin lisänneen myös tuntemattomuutta, tavoittamattomuutta ja etäisyyttä työyhteisön jäsenten kesken. (taulukko 3.)

Etäkokouksiin liittyen esihenkilöt toivat ilmi myös haasteita, vaikka ne toivat heidän mielestään mukanaan myös positiivisia asioita. Haasteena nähtiin se, ettei työyhteisössä olla vielä kunnolla opittu etäkokouksien merkitystä tai puheenvuorojen pyytämistä kokousten aikana. Lisäksi pyydetyt puheenvuorot voivat jäädä huomaamatta. (taulukko 3.)

Positiivisena asiana tuloksissa nousseet päällekkäisen työn väheneminen ja esimiestyön helpottuminen tuotiin ilmi myös haasteissa. Esihenkilöiden mukaan työtä on niin paljon, ettei kaikkea pysty tekemään, eikä kaikkea tietoa vastaanottamaan. Etäjohtamisen koettiin myös vähentäneen vapautta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Vastuun ja vaatimusten koettiin lisääntyneen esimerkiksi

tavoitettavuuden vaatimuksen myötä. Esihenkilöt toivat esiin myös kokemuksen siitä, että etäjohtamisen kautta vahvemmat persoonat saattavat ottaa heille kuulumatonta roolia työyhteisössä, joka tuo oman haasteensa johtamistyölle. (taulukko 3.)

Taulukko 3. Etäjohtamisen keskeiset haasteet

Etäjohtamisen keskeiset haasteet
• Työntekijän sitouttaminen organisaatioon ja sen toimintakulttuuriin
• Työsuoritusten mittaaminen
• Työntekijän kyky johtaa itseään
• Esihenkilön tavoitettavuus
• Monimuotoisuus työyhteisössä
• Työntekijöiden stressin määrän seuraaminen
• Ongelmien havaitseminen työyhteisössä
• Teknologia (ohjelmien hitaus/toimimattomuus)
• Puutteet perehdytyksessä ja ohjeistuksissa
• Virheelliset käsityksen työntekijöiden osaamisen tasosta
• Tietoturvariskit
• Työhyvinvoinnin haasteet
• Osaamattomuus etäkokouskäytännöissä
• Suuri työmäärä
• Vaatimus jatkuvasta tavoitettavuudesta

Etäjohtamisen kehittämistarpeet

Tulosten perusteella suuri kehittämistarve on erilaisten ohjelmien ja välineiden käytössä tukeminen. Työyhteisöissä olisi tarvetta paremmalle perehdytykselle ja tuki pitäisi olla helpommin saatavilla. Erilaisia ohjelmistoja tulisi esihenkilöiden kokemuksen mukaan hyödyntää tehokkaammin niin johtamistyössä kuin työntekijöiden perehdytyksessä. Etäjohtamiseen liittyviä pelisääntöjä tulisi esihenkilöiden mukaan selkeyttää enemmän ja etäjohtamisen kulttuuria jalkauttaa paremmin käytäntöön. Lisäksi esihenkilöt toivoivat selkeää aikataulua hybridijohtamisen toteuttamiselle.

Etäkokouksiin liittyen esihenkilöiden mukaan kehitettävää olisi siinä, että selkeytettäisiin kokouskäytäntöjä, kuten puheenvuorojen ottamista ja sitä, kuka kokouksen koolle kutsuu. Lisäksi olisi tärkeää perehtyä paremmin työyhteisön tietotasoon. Etäjohtaminen olisi tärkeää huomioida paremmin jo opintojen aikana. Organisaatioissa pitäisi kerätä enemmän palautetta etäjohtamisesta ja tietoa pitäisi jakaa siitä, kuinka etäjohtaminen on vaikuttanut esimerkiksi ihmisten työhyvinvointiin ja vallitsevaan työvoimapulaan.

Johtopäätökset

Etäjohtamisesta löydettiin monia positiivisia puolia tämän tutkimuksen tulosten mukaan kuten ajan käytön ja kustannusten säästöjä, tiedon nopeaa ja reaaliaikaista jakamista sekä työn paikkasidonnaisuudesta luopuminen. Vastaavia tuloksia on löydetty myös aikaisemmista tutkimuksista (esim. Ristolaisen, Maijalan & Elorannan 2020, Savolainen 2014). Yllättävänä tuloksena nousi esille virtuaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavan itsensä ja mielipiteidensä helpomman esiin tuomisen verrattuna fyysiseen tapaamiseen.

Etäjohtamisen toimivuuteen vaikuttavana tekijänä nähtiin tämän tutkimuksen mukaan merkittävänä asiana työntekijöiden yksilöllisyys ja sen huomioiminen. Poulsen ja Ipsen (2017) sekä Savolainen (2014) toivat myös tutkimuksissaan ilmi työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen tärkeyden. Aiemmissä tutkimuksissa on myös jo tuotu esiin sitä, kuinka merkittävä rooli on esihenkilön omilla teknologisilla taidoilla sekä halulla kasvattaa omaa osaamistaan ja jalkauttaa digitalisointia (Roman ym. 2018, Cowan 2014, Maduka, ym. 2018, Liu, ym. 2018). Tässä tutkimuksessa esiin tulleet etäjohtamisen haasteet ovat myös samankaltaisia jo aiempien tutkimusten tulosten ja kirjallisuuden kanssa (Efimov, ym. 2020, Gilstrap & Hendershot 2015, Vilkmann 2016, Savolainen 2014.).

Tämä tutkimus on toteutettu historiallisesti merkittävänä ajankohtana keskellä pandemiakriisiä, mikä on antanut arvokasta ja konkreettista tietoa etäjohtamisen kehittämiskohteista. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että etäjohtamista tulisi selkeyttää yleisesti koko sosiaali- ja terveysalalla. Etäjohtamisen selkeyttäminen koko työyhteisölle voisi tehdä etäjohtamisesta toimivampaa ja saada työntekijät ymmärtämään etäjohtamista paremmin. Teknologian osaaminen ja sen toimivuus sekä nopea avun saanti eri tilanteissa on tärkeää toiminnan tehokkuuden näkökulmasta.

Etäjohtamisen toimivuuden kannalta olisi myös ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttämistä ylipäättänsä kehitettäisi parempaan suuntaan, sillä teknisillä taidoilla on suuri merkitys etäjohtamisen onnistumisen kannalta. Työyhteisöstä tulisi löytyä riittävät taidot erilaisten ohjelmistojen ja välineiden käyttöön, koska vain sillä tavoin etäjohtamista pystytään toteuttamaan toimivasti.

Etäjohtaminen tulee olemaan sellaista ydinosaamista, mitä esimiehiltä tulevaisuudessa vaaditaan (Busse & Weidner 2020). Tähän pohjaten, olisikin hyvä kiinnittää huomiota tässä tutkimuksessa esihenkilöiden esittämään kehitysehdotukseen siitä, että etäjohtaminen huomioitaisi paremmin jo

perusopintojen aikana. Etäjohtamiseen perehtymällä ja etäjohtamista kehittämällä myös sosiaali- ja terveysala pysyy mukana kehityksessä.

Lähteet

Busse, R. & Weidner, G. 2020. A qualitative investigation on combined effects of distant leadership, organisational agility and digital collaboration on perceived employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. 2020. Vol. 41. No. 4, 535–550.

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

Cowan, L. D. 2014. e-Leadership: Leading in a Virtual Environment – Guiding Principles For Nurse Leaders. *NURSING ECONOMICS/November-December 2014/Vol. 32/No. 6*, 312-320.

Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. 2020. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17.

Etänä enemmän -sote-työ uudistuu. n.d. Luettu 22.04.2021. <https://www.etanaenemman.fi/>

Gilstrap, C. & Hendershot, B. 2015. E-Leaders and Uncertainty Management: A Computer Supported Qualitative Investigation. *Qualitative Research Reports in Communication*. Jan-Dec2015, Vol. 16 Issue 1, 86-96.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39. No. 7, 826–843.

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

Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 100, 37–45.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Julkaistu 17.10.2018. Luettu 23.04.2021. https://tk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa?fbclid=IwAR3ZG0MJeRpi4cvAEUkVFd0l-MBbaoK2lhkqJQD7ngqt5x2pT7LVDCrVbic#etajohtaminen_4

Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2020;12(3), 179–186.

Roman, A. V., Van Wart, M. Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. 2018. Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. Public Administration Review, Vol. 79, Iss. 6, pp. 853–866.

Savolainen, T. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. Journal of Global Business Issues. Vol. 8. Issue 2, 45–56.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum pro.

Kirjoittajat:

Tia Bäckström

Sosionomi (YAMK),

backstrom.tia@pp.inet.fi

puh. 0452798489

Hannele Laaksonen, HTT, Esh

terveysalan johtamisen yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu

Valmentaja, Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanke: www.etanaenemman.fi

hannele.laaksonen@tuni.fi

puh. 040-6613450