

# Käsiteanalyysi etäjohtamisesta



Lotta Salin & Jonna Koponen

## ABSTRACT

### Concept analysis of e-leadership

E-leadership has become a topical research theme due to increased remote work and technological development. However, the current literature does not provide a shared approach to defining e-leadership. This theoretical study provides a concept analysis of e-leadership in the business and management context. The data consists of peer-reviewed articles and book chapters (N=33) in which e-leadership is the central focus and is selected based on a systematic literature search. In our findings, we show how e-leadership definitions have evolved from 2000 to 2022. We identify that the literature defines e-leadership as a social influencing process, e-leadership conditions, or e-leadership competence. Moreover, we identify five attributes of e-leadership: (1) leading dispersed organizations, (2) applying ICTs in organizations, (3) leading virtual teams, (4) emphasizing communication, and (5) e-leadership competence. Finally, we present an integrative theoretical definition of e-leadership.

**Keywords:** e-leadership, e-leader, concept analysis, systematic literature review

## JOHDANTO

Digitalisaatio on koko yhteiskuntaa voimakkaasti muokkaava voima, jonka keskiössä on uusien tieto- ja viestintäteknologisten ratkaisujen ja työkalujen käyttöönotto hallinnossa, johtamisessa ja palveluissa (Suhonen ym. 2022). Johtamisen muutokseen liittyy kiinteästi etäjohtamisen yleistyminen erilaisilla hallinnon aloilla sekä erilaisissa organisaatioissa. Viimeistään koronapandemian myötä lisääntynyt etätö pakotti johtajat perehtymään etäjohtamiseen, sillä varsinkin asiantuntijatyötä pystytään tekemään etäyhteyksin (Heillman 2022; Mäkinen & Mäkikangas 2023). Mutta mitä etäjohtaminen tarkoittaa?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka etäjohtamisen käsite on ajan saatossa kehittynyt, ja mitkä ovat sen keskeisimmät ominaispiirteet. Tutkimuskysymykset ovat: ”Miten etäjohtaminen määritellään?” sekä ”Mitä ominaispiirteitä etäjohtamisessa on ja kuinka etäjohtaminen ilmenee?”. Toteutamme yritysmaailman aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuvan käsiteanalyysin etäjohtamisesta.

Hallinnon tutkimuksen näkökulmasta etäjohtaminen liittyy organisaatiotutkimukseen johtamisen, työelämän, asiantuntijoiden osaamisen ja esimerkiksi henkilöstövoimavarojen hallinnoinnin kautta (Heillman 2022; Hörkkö ym. 2019). Hallintoon ja johtamiseen viitataan englanniksi termeillä management ja leadership (Heillman 2002; Mintzberg 1973). Koska tässä tutkimuksessa mielenkiintomme kohdistuu etäjohtamiseen yritysmaailman kontekstissa, rajaamme tarkastelun ainoastaan yritysmaailman (business and management) kirjallisuuteen. Tuloksissa osoitamme, kuinka etäjohtamisen käsite on määritelty vuosien 2000–2022 välillä ja tunnistamme etäjohtamiseen yhdistetyt ominaispiirteet. Lisäksi tuotamme integroivan etäjohtamisen käsitelmääritelmän. Tästä uudesta tiedosta on hyötyä laajasti hallinnollisen tutkimuksen kentällä, koska se auttaa etäjohtamisen teoriapohjan rakentamisessa sekä edistää ymmärrystämme etäjohtamisen syvästä perusolemuksesta.

Tarve etäjohtamisen käsiteanalyysille on ilmeinen, koska etäjohtamiseen kytkeytyy lukuisia lähikäsitteitä, kuten virtuaalinen johtaminen (Avolio ym. 2009; Liu ym. 2020; Van Wart ym. 2016), digitaalinen johtaminen (Roman ym. 2019), hybridijohtaminen (Gronn 2008), hybridityön johtaminen (Eklund ym. 2021), teknologiavälitteinen johtaminen (Avolio ym. 2003) ja tietokonevälitteinen johtaminen (Braun ym. 2019). Lähikäsitteiden runsas määrä, niiden vaihteleva ja vasta kehittymässä oleva käyttö kirjallisuudessa, sekä vakiintuneiden käsitelmääritelmien vähyys aiheuttavat sen, että emme tarpeeksi ottaen tiedä mistä puhumme, kun puhumme etäjohtamisesta. Vaikka muutamia tuo-

reita etäjohtamisen kirjallisuuskatsauksia on löydettävissä (Contreras ym. 2020; Cortellazzo ym. 2019), käsiteanalyttistä tutkimusta ei tietääksemme ole tehty yritysmaailman kontekstissa. Etäjohtamisen kirjallisuuskatsaukset (Contreras ym. 2020; Cortellazzo ym. 2019) ovat informatiivisia ja ne tiivistävät etäjohtamisen tähänastisen tutkimuksen laajemmat suuntaviivat, mutta ne eivät tarjoa ymmärrystä siitä, kuinka etäjohtamisen käsite on ajan saatossa kehittynyt tai mitkä ominaispiirteet ovat etäjohtamiselle kaikista keskeisimpiä.

Englanninkielinen ilmaisu *electronic leadership* (e-leadership) on suomennettu tässä tutkimuksessa etäjohtamiseksi, vaikka tarkka käänös olisi sähköinen johtaminen. Käytämme suomenosta etäjohtaminen, koska se on vakiintuneempi ilmaisu yritysmaailman kirjallisuudessa kuin sähköinen johtaminen. Etäjohtamista on tutkittu useilla eri tieteenaloilla, kuten yritysmaailman (ks. Cortellazzo ym. 2019), kasvatus-tieteiden (ks. Arnold & Sangrà 2018), tieto- ja viestintätieteiden (ks. Braun ym. 2019) sekä psykologian (Boe & Torgersen 2018) aloilla. Tästä huolimatta olemassa oleva kirjallisuus ei tarjoa yhtenäistä lähestymistapaa etäjohtamisen tutkimiseen eikä etäjohtamisen käsitteelle ole vakiintunutta määritelmää (Cortellazzo ym. 2019).

Tutkimuksellamme on neljä kontribuutiota yritysmaailman kirjallisuuteen. Ensinnäkin tutkimuksemme tuottaa ensimmäisen suomenkielisen etäjohtamisen käsiteanalyysin. Toiseksi tunnistamme, kuinka etäjohtamisen käsitettä on määritelty vuosien 2000–2022 välillä. Kolmanneksi nimeämme etäjohtamisen ominaispiirteet ja tunnistamme kuinka etäjohtaminen ilmenee. Neljänneksi tuotamme integroivan etäjohtamisen käsitemääritelmän, jota voidaan myöhemmin testata empiirisesti ja joka voi olla avuksi etäjohtamisen teoriapohjan rakentamisessa.

## MENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI

### Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä

Seurasimme Hoffrénin ja kollegoiden (2017) tapaa yhdistää hybridinen käsiteanalyysi (Schwartz-Barcott & Kim 1993) Rodgersin käsiteanalyysiin (1989; 2000), jota he käyttivät analysoidessaan tuhoavan johtamisen käsitettä. Rodgersin (1989; 2000) käsiteanalyysiä seuraten

olemme kiinnostuneita etäjohtamisen käsitemääritelmän evolutionaarisesta kehittymisestä sekä käsitteeseen liittyvistä ominaispiirteistä. Rodgersin (2000) menetelmässä käsitteellä tarkoitetaan sanaan liitettyjä piirteitä, ei itse sanaa. Menetelmä pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan käsitteet kehittyvät ajan myötä ja ovat siten jatkuvassa dynaamisessa muutostilassa. Tämän lisäksi tutkimuksen konteksti vaikuttaa aina käsitteen käyttöön ja sen ymmärrykseen (Rodgers 2000). Rodgersin (2000) menetelmän avulla pystytään analysoimaan valitun käsitteen kehitystä ajan saatossa, tunnistamaan sijais- ja lähikäsitteitä, nimeämään edeltäviä tekijöitä, ymmärtämään tutkittavan käsitteen ominaispiirteitä, havaitsemaan ilmiön aiheuttamia seurauksia sekä tunnistamaan esimerkkitapaus ilmiöstä. Tätä mallia soveltaen keskitymme tässä tutkimuksessa etäjohtamisen käsitemääritelmän historiallisen kehityksen tulkintaan sekä siihen liitettyjen ominaispiirteiden tunnistamiseen. Hybridistä käsiteanalyysiä (SchwartzBarcott & Kim 1993) seuraten tuotamme uuden integroivan käsitemääritelmän etäjohtamiselle.

### Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja tutkimusaineisto

Aineisto tähän tutkimukseen on hankittu systemaattisen kirjallisuushaun kautta hyödyntämällä Scopus-tietokantaa, joka on yksi yleisimmin käytetyistä tieteellisen kirjallisuuden portaaleista (Zupic & Čater 2015). Systemaattista kirjallisuushakua kokeiltiin myös EbscoHost- ja Web of Science -tietokannoissa, mutta näiden tulokset eivät eronneet merkittävästi Scopuksesta. Suoritimme marraskuussa 2022 systemaattisen kirjallisuushaun Scopuksessa, jonka tuloksena löytyi yhteensä 508 julkaisua. Käytimme hakusanoja ”e-leader\*” OR ”eLeader\*” ja rajasimme hakutulokset siten, että sanojen tulisi sisältyä joko julkaisun otsikkoon (title), tiivistelmään (abstract) tai avainsanoihin (keywords). Aineiston hankinnassa käytetty tietokanta ja hakusanat esitetään taulukossa 1.

Rajasimme 508 julkaisun aineistoa Scopusen valmiiksi tarjoamalla elektronisilla rajauskriteereillä (taulukko 2). Koska ensimmäinen yleisesti tunnettu ja 1136 viittausta (Google Scholar 25.11.2022) saanut etäjohtamisen määritelmä yritysmaailman tutkimuskentällä on vuodelta

Taulukko 1. Tietokanta ja käytetty hakulauseke

Tietokanta	Hakulauseke	Kentät	Rajaukset
Scopus	"e-leader*" OR "eLeader*"	Article title, abstract, keywords	Language: English Document type: Article, Book Chapter, or Review

2000 (Avolio ym. 2000), rajasimme aineistohakumme vuosiin 2000–2022. Aineisto rajattiin edelleen sisältämään ainoastaan englanninkieliset julkaisut. Tämän jälkeen rajasimme aineistoomme sisältyvät julkaisutyypit artikkeleihin, kirjan kappaleisiin ja katsausartikkeleihin. Jätimme konferenssijulkaisut pois aineistostamme, sillä niiden vertaisarvioinnista tai sen puuttumisesta oli haastavaa saada täyttä varmuutta. Tämän jälkeen rajasimme aineistohaun seuraaviin Scopus-tietokannan tarjoamiin valmiisiin aihealueisiin, jotka esitetään alkuperäiskielellä: (1) business, management, and accounting; (2) social sciences; (3) psychology; (4) computer science; (5) engineering; (6) economics, econometrics, and finance, (7) medicine; (8) arts and humanities. Jätimme pois aineistosta sellaiset aihealueet, jotka eivät liittyneet yritysmaailmaan millään tavalla (esimerkiksi immunologia ja mikrobiologia). Näiden elektronisesti lisättyjen rajauskriteereiden jälkeen aineistomme sisälsi 308 julkaisua.

Elektronisten rajauskriteereiden lisäämisen jälkeen rajasimme aineistoomme manuaaliin kriteereihin perustuen (taulukko 2). Esitämme manuaaliin kriteereihin perustuvan aineistonvalinnan vaiheet yksityiskohtaisesti kuviossa 1. Ensin kävimme läpi aineiston 308 julkaisua otsikko- ja tiivistelmätasoisesti tutkien, esiintykö niissä termi ”e-leader” tai ”e-leadership”. Suuri osa julkaisuista karsiutui tässä kohtaa pois, sillä niissä ei tutkittu etäjohtamista millään tavalla. Ne olivat valikoituneet mukaan aineistoon, sillä niiden tiivistelmässä esitettiin listaus ”a), b), c), d), e)”, johon sisältyi kohta ”e) leadership”. Toinen syy pois karsiutumiseksi oli se, että monen artikkelin tiivistelmässä esitettiin sanayhdistelmä ”i.e. leadership”. Näissäkään julkaisuissa ei tutkittu etäjohtamista ja sen vuoksi ne rajattiin pois. Tämän karsinnan jälkeen aineistomme sisälsi 96 julkaisua.

Seuraavaksi tutkimme, onko julkaisu kokonaisuudessaan saatavilla Itä-Suomen yliopiston tietokantojen tai muun luotettavan lähteen

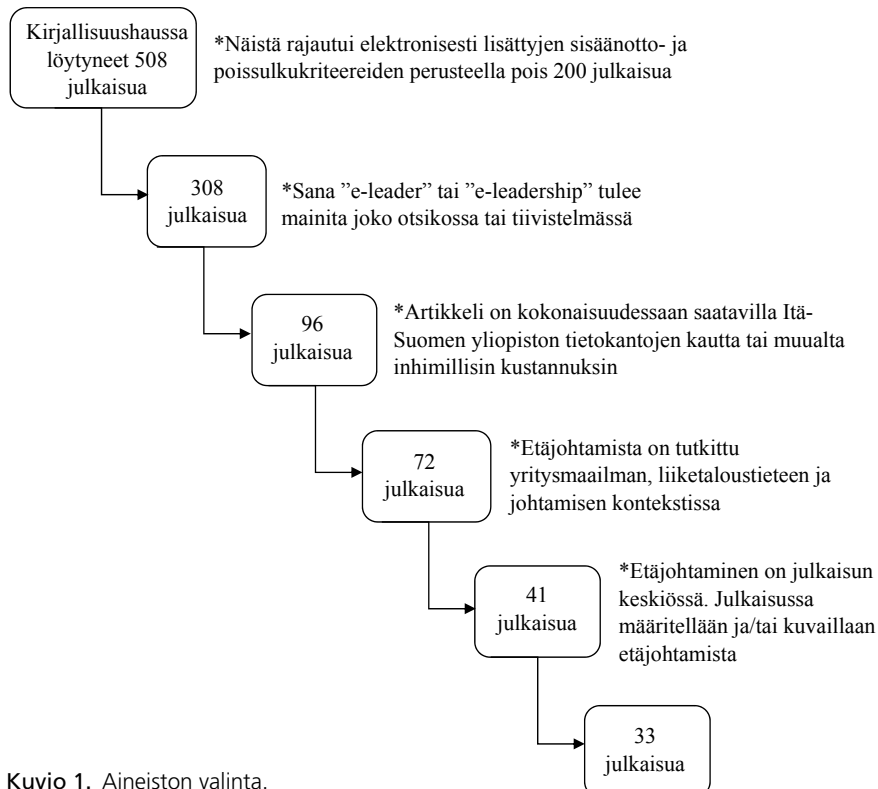
kautta inhimillisin kustannuksin. Tässä kohtaa aineistostamme rajautui pois 24 julkaisua, joista suuri osa oli kirjan kappaleita. Näiden kirjan kappaleiden vertaisarvioinnista tai sen puutteesta oli haastavaa saada täyttä varmuutta, minkä lisäksi Scopuksessa tehdyn otsikko- ja tiivistelmätasoisien lukemisen perusteella pystyttiin toteamaan, että näissä julkaisuissa etäjohtamista ei tutkittu yritysmaailman kontekstissa, eivätkä ne siten olleet tutkimuksemme kannalta relevantteja. Jäljellä olevat 72 julkaisua luettiin läpi otsikko- ja tiivistelmätasoisesti, jotta tutkimuksen konteksti saatiin selville. Halusimme sisällyttää aineistoomme ainoastaan sellaiset julkaisut, joissa etäjohtamista oli tutkittu yritysmaailman kontekstissa. Tässä kohtaa aineistosta rajautui pois suuri määrä muun muassa kasvatustieteen ja lääketieteen kentällä tehtyjä etäjohtamisen tutkimuksia. Kun olimme rajanneet tutkimuskontekstin ainoastaan yritysmaailmaan, julkaisuja oli jäljellä 41 kappaletta.

Viimeiseksi tutkimme otsikon ja tiivistelmän lukemisen sekä silmäilevän kokoluvun avulla, onko etäjohtaminen julkaisun keskiössä. Selvitimme myös, määritelläänkö ja/tai kuvaillaanko etäjohtamista julkaisussa. Jätimme aineistoomme ainoastaan sellaiset julkaisut, joissa etäjohtaminen oli keskiössä ja joissa etäjohtamista määriteltiin ja/tai kuvailtiin. Tästä muodostui lopullinen tutkimusaineistomme, joka sisälsi 33 julkaisua.

Lopullisen aineiston julkaisuista 12 oli teoreettisia ja 21 empiirisiä. Kirjoittajista ja tutkijoista suurin osa työskenteli yhdysvaltalaisissa yliopistoissa. Lisäksi tutkijoita oli Ranskasta ja Yhdistyneistä kuningaskunnista sekä yksittäistapauksia muun muassa Etelä-Koreasta, Intiasta, Hong Kongista, Italiasta ja Saksasta. Tutkimusympäristöinä ovat olleet esimerkiksi yksityiset yritykset, valtion ja kunnan hallinto, virtuaalitiimit sekä projektitiimit. Aineisto oli tyypillisimmin kerätty tutkimusympäristössä toimivilta työntekijöiltä tai johtajilta.

Taulukko 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

	Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Elektronisesti Scopuksessa lisätyt kriteerit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkaisu: tammikuu 2000 – marraskuu 2022 välisenä aikana</li> <li>• Artikkelissa käytetty kieli on englanti</li> <li>• Julkaisun tyyppi on artikkeli, kirjan kappale tai katsausartikkeli</li> <li>• Artikkelit sisältyvät aihealueisiin (1) business, management, and accounting; (2) social sciences; (3) psychology; (4) computer science; (5) engineering; (6) economics, econometrics, and finance; (7) medicine; (8) arts and humanities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkaisu: ennen vuotta 2000</li> <li>• Artikkeliteksti on kirjoitettu muulla kuin sisäänottokriteerin mukaisella kielellä</li> <li>• Julkaisutyyppi on jokin muu kuin artikkeli, kirjan kappale tai katsausartikkeli</li> <li>• Artikkelit on luokiteltu aihealueeseen, joka ei millään tavalla liity yritysmaailmaan, liiketaloustieteeseen ja johtamiseen, esimerkiksi immunologia ja mikrobiologia</li> </ul>
Manuaalisesti lisätyt kriteerit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sana ”e-leader” tai ”e-leadership” joko otsikossa tai tiivistelmässä</li> <li>• Julkaisu on kokonaisuudessaan saatavilla Itä-Suomen yliopiston tietokantojen kautta tai jostain muualta inhimillisin kustannuksin</li> <li>• Tutkimuskontekstin täytyy olla yritysmaailma</li> <li>• Etäjohtaminen on julkaisun keskiössä. Artikkelissa määritellään tai kuvaillaan etäjohtamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkaisun otsikko tai tiivistelmä ei sisällä sanaa ”e-leader” eikä sanaa ”e-leadership”</li> <li>• Julkaisu ei ole kokonaisuudessaan saatavilla Itä-Suomen yliopiston tietokantojen kautta eikä muualta inhimillisen kustannuksin</li> <li>• Tutkimuskonteksti on jokin muu kuin yritysmaailma, esimerkiksi kasvatustiede</li> <li>• Julkaisun keskiössä on jokin muu kuin etäjohtaminen</li> </ul>



Kuvio 1. Aineiston valinta.

## Aineiston analyysi

Julkaisut analysoitiin teema-analyysia käyttäen (Braun & Clarke 2006). Analyysin tavoitteena oli tunnistaa etäjohtamisen käsitelmäritelmiä sekä ominaispiirteitä. Artikkelit luettiin kahden tutkijan toimesta useaan kertaan. Kumpikin tutkija poimi itsenäisesti artikkeleista etäjohtamisen käsitelmäritelmiä sekä ominaispiirteitä kuvaavia tekstikatkelmia, jotka muodostivat analyysin kohteena olevan aineistokokonaisuuden. Kyseiset tekstikatkelmat sisälsivät suoria etäjohtamisen käsitelmäritelmiä, kokonaisia lauseita tai kokonaisia tekstikappaleita, jotka selkeästi liittyvät etäjohtamisen ominaispiirteisiin. Tästä muodostui analyysin kohteena oleva alkuperäiskielinen aineisto.

Etäjohtamisen määritelmiin liittyen etsimme aineistosta suoria alkuperäiskielisiä määritelmiä, joita löytyi seitsemän kappaletta. Luokittelimme niiden sisällön ja tunnistimme määritelmistä kolme keskeistä teemaa: etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina, etäjohtaminen olosuhteina ja etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena. Jatkoimme analyysiä keskittyen etäjohtamisen ominaispiirteisiin. Kumpikin tutkija koodasi aineistoa ensin aineistolähtöisesti itsenäisesti, jonka jälkeen he pitivät työpajapäivän ja kävivät läpi molempien koodaukset. Työpajapäivän päätteeksi tutkijat muodostivat yhteisten keskusteluiden pohjalta lopullisen koodirungon, joka sisälsi 19 koodia. Näiden koodien avulla tutkijat analysoivat aineiston. Kun koodaus oli tehty, tutkijat kokoontuivat keskustelemaan tuloksista ja muodostivat yksittäisistä koodista viisi pääteemaa. Pääteemat olivat (1) hajautettu organisaatio, (2) tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa, (3) virtuaalitiimien johtaminen, (4) viestinnän korostuminen ja (5) etäjohtamisosaaminen. Seuraavaksi esitämme löydökset.

## LÖYDÖKSET

### Etäjohtamisen käsitelmäritelmät

Aineistosta tunnistettiin seitsemän etäjohtamisen määritelmää. Niissä etäjohtaminen voidaan tulkita joko (1) sosiaalisena vaikuttamisprosessina, (2) etäjohtamisen olosuhteina tai (3) etäjohtamisosaamisena (ks. taulukko 3). Avolion ja kollegoiden (2000; 2014) sekä Romanin ja kol-

legoiden (2019) määritelmässä etäjohtaminen nähdään sosiaalisena vaikuttamisprosessina, joka tapahtuu tieto- ja viestintäteknologioiden välityksellä. Näissä määritelmässä korostetaan sosiaalisen vaikuttamisprosessin tuottamaa muutosta vastapuolen asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja / tai suorituskyvyssä. Vastapuoli voi olla yksilö, ryhmä tai organisaatio (Avolio ym. 2000). Myös Belitskin ja Liversagen (2019) määritelmässä etäjohtaminen kuvataan sosiaalisesti vuorovaikutusprosessiksi, jossa korostuu dynaamisuus. Määritelmässä etäjohtamisen keskiöön nostetaan teknologia, organisaation henkilöstö ja muut tahot. Muilla tahoilla Belitski ja Liversage (2019) tarkoittavat organisaation ulkopuolella olevia ihmisiä, kuten asiakkaita ja toimittajia, joiden kanssa työskennellään digitaalisessa ympäristössä.

Avolion ja kollegoiden (2009) esittämässä määritelmässä etäjohtaminen ymmärretään olosuhteiden kautta, kuten taulukko 3 esittää. Tietyn tyyppiset olosuhteet mahdollistavat etäjohtamisen tapahtumisen tai ovat jopa suoranainen edellytys etäjohtamisen olomassalolle. Avolion ja kollegoiden (2009) mukaan etäjohtamista tapahtuu, kun ihmiset ovat maantieteellisesti hajautuneet, jolloin vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti digitaalisesti.

Kolmannen tulkinnan mukaan etäjohtamisen määritellään yksilön etäjohtamisosaamisen kautta (ks. taulukko 3) (Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2017; Van Wart ym. 2019). Integroidessaan tieto- ja viestintäteknologioiden käyttöönottoa johtamisen kirjallisuuteen Van Wart ym. (2017) esittivät oman määritelmänsä etäjohtamisesta, jossa he painottavat etäjohtajan taitoa valita ja käyttää tehokkaasti tieto- ja viestintäteknologioita sekä henkilökohtaisiin että organisaation tarkoituksiin. Tuoreemmassa määritelmässään Van Wart ym. (2019) korostavat sen sijaan johtajan osaamista liittyen digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän yhdistämiseen johtamistyössä. Määritelmän mukaan johtajalta vaaditaan lisäksi tietämystä ja tuntemusta olemassa olevista tieto- ja viestintäteknologisista ratkaisuista, sekä taitoa valikoida ja käyttää niitä omassa ja organisaation viestinnässä. Molemmissa määritelmässä nostetaan esiin tieto- ja viestintäteknologioihin sekä niiden valintaan ja käyttöönottoon liittyvä etäjohtamisosaaminen.

Taulukko 3. Etäjohtamisen käsitelmäritelmät.

Tutkijat ja vuosi	Käsitelmäritelmä suomeksi käännettynä	Luokittelu
Avolio ym. (2000)	”Etäjohtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisprosessia, jota välitetään kehittyneellä tietotekniikalla ja jolla saadaan aikaan muutoksia yksilöiden, ryhmien ja/tai organisaatioiden asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja/tai toiminnassa.”	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Avolio ym. (2009)	”Johtaminen, jossa yksilöt tai ryhmät ovat maantieteellisesti hajallaan ja jossa vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä.”	Etäjohtaminen olosuhteina
Avolio ym. (2014)	”Etäjohtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisprosessia, jossa ollaan sekä läsnä että toimitaan etänä, jonka välittämiseen käytetään kehittyneitä tietotekniikkaa ja jolla voidaan saada aikaan muutoksia asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä tai toiminnassa.”	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Van Wart ym. (2017)	”Määrittelemme etäjohtamisen kyvyksi tehokkaasti valita ja käyttää tieto- ja viestintäteknologioita sekä henkilökohtaisiin että organisaation tarpeisiin.”	Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena
Belitski & Liversage (2019)	”Etäjohtaminen on dynaaminen vuorovaikutusprosessi teknologioiden, organisaation henkilöstön ja muiden tahojen kanssa, ja se tuo yhteen organisaation kulttuurin, teknologian tuntemuksen ja yhteenliitettävyyden.”	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Van Wart ym. (2019)	”Etäjohtaminen on sähköisten ja perinteisten viestintätapojen tehokasta käyttämistä ja yhdistämistä. Se vaatii ymmärrystä olemassa olevista tieto- ja viestintäteknologioista, uusien teknologioiden valikoivaa käyttöönottoa omaan ja organisaation käyttöön sekä teknistä osaamista valittujen teknologioiden käytössä.”	Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena
Roman ym. (2019)	”Etäjohtaminen on joukko teknologialla välitettäviä sosiaalisen vaikuttamisen prosesseja, joiden tarkoituksena on muuttaa asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa, joka perustuu kykyyn kommunikoida selkeästi ja asianmukaisesti, tarjota riittävää sosiaalista vuorovaikutusta, inspiroida ja hallita muutoksia, rakentaa tiimejä ja pitää niitä vastuussa, osoittaa teknologista osaamista tieto- ja viestintäteknologioissa ja kehittää luottamusta virtuaalisissa ympäristöissä.”	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina & Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena

Romanin ja kollegoiden (2019) määritelmässä etäjohtaminen ymmärretään sekä sosiaalisena vaikuttamisprosessina, että etäjohtamisosaamisena. Etäjohtamisosaaminen tuodaan esiin kuuden etäjohtajalle keskeisen taidon kautta (Roman ym. 2019).

### Etäjohtamisen ominaispiirteet

Tunnistimme yhteensä viisi etäjohtamisen ominaispiirrettä, joita ovat (1) hajautettu organisaatio, (2) tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa,

(3) virtuaalitiimien johtaminen, (4) viestinnän korostuminen sekä (5) etäjohtamisosaaminen.

### Hajautettu organisaatio

Ensimmäinen aineistosta tunnistettu etäjohtamisen ominaispiirre oli hajautettu organisaatio. Vartiainen ym. (2004) määrittelevät hajautetun organisaation paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän ulottuvuuksien kautta. Työn tekeminen voi tapahtua samassa paikassa hajautetusti

tai useassa paikassa, jotka sijaitsevat toisistaan etäällä. Ajallisesti työn tekeminen voi olla samanaikaista, eriaikaista, lyhytaikaista tai pysyvää yhteistyötä. Hajautetun organisaation moninaisuus perustuu kulttuuriseen, koulutukselliseen ja organisatoriseen erilaisuuteen tai samankaltaisuuteen. Viestintä hajautetussa organisaatiossa on sekä digitaalista että kasvokkaista. (Ollila ym. 2018; Vartiainen ym. 2004.) Etätyö on tyypillisesti sallittua hajautetussa organisaatiossa. Etäjohtajan tehtävänä on johtaa hajautetun organisaation henkilöstöä tai etätyötä tekevää tiimiä tieto- ja viestintäteknologioiden avulla.

Etätyö on työn tekemisen muoto, jossa työsovimuksen tehnyt henkilö suorittaa työtään säännöllisesti työnantajan tarjoamien tilojen (kuten toimiston) ulkopuolella, vaikka työtä olisi mahdollista tehdä myös työnantajan tarjoamissa tiloissa (Ruiller ym. 2019). Etätyöntekijä käyttää tieto- ja viestintäteknologioita työn tekemiseen sekä muiden tiimin jäsenten ja etäjohtajan kanssa viestimiseen. Viimeistään koronapandemia aiheutti etätyön laajemman yleistymisen, sillä moni organisaatio mahdollisti etätyön terveysturvallisuuden takaamiseksi. On arvioitu (Adekoya ym. 2022), että etätyön tekeminen tulee jatkumaan tulevaisuudessa. Tämä muutos vaikuttaa vääjäämättä organisaatioiden toimintatapoihin, johtamiseen sekä työntekijöiden ja työnantajien välisiin suhteisiin. Etätyöhön on yhdistetty sekä mahdollisuuksia että uhkia. Mahdollisuudet liittyvät muun muassa työssä suoriutumisen ja työtyytyväisyyden paranemiseen, stressin madaltumiseen sekä parempaan tasapainoon työelämän ja perhe-elämän välillä. Ughiin sen sijaan lukeutuvat sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyminen, työmotivaation lasku sekä yhdessä oppimisen väheneminen. (Contreras ym. 2020.)

Etäjohtaja voi vaikuttaa siihen, näyttäytykö etätyö organisaatiossa vahvemmin uhkana vai mahdollisuutena. Contrerasin ym. (2020) mukaan organisaatiot, joissa etäjohtaminen on tehokasta, näkevät usein etätyön mahdollisuutena. Etätyö on eduksi yhtiön tuottavuudelle, ympäristölle sekä etätyöntekijöille. Perinteinen johtaminen tai johtamisen puute saattaa kuitenkin aiheuttaa riskejä. Menestyminen etätyöympäristössä vaatii johtajia mukauttamaan organisaation rakennetta vähemmän hierarkkiseksi

ja kehittämään uutta osaamista, jotta he voivat muodostaa vahvan ja luotettavan suhteen henkilöstön kanssa, ylläpitää kilpailukykyä ja pitää aidosti huolta henkilöstön hyvinvoinnista. (Contreras ym. 2020.)

Hajautetun organisaation toimintaan liittyy läheisesti avoin tiedonsaanti. Teknologian kehittyminen ja digitaalinen työympäristö ovat kasvattaneet työntekijöiden valtaa toimia tiedon välittäjinä tai toisaalta tiedon pimittäjinä (Lynn Pulley & Sessa 2001). Digitaalinen viestintä mahdollistaa jatkuvan ja nopean tiedon välittämisen, minkä vuoksi johtajilla ei ole enää resursseja kontrolloida tai monitoroida kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa tiedonvaihtoa. Tässä tutkimuksessa digitaalisella viestinnällä tarkoitetaan sellaista viestinnän muotoa, jossa viestintä tapahtuu digitaalisten viestintäkanavien, kuten tietokoneen, sosiaalisen median, matkapuhelimen, sähköpostin, tai minkä tahansa muun digitaalisen alustan kautta, ja jonka avulla luodaan yhteisiä merkityksiä (ks. Roman ym. 2019). Etäjohtajat ovat nykyisin menettäneet yksinoikeutetun asemansa tärkeiden tietojen portinvartijoina. Tietoa voi levitä johtajan tietämättä, minkä vuoksi etäjohtajien tulee varautua siihen, että heidän julkaisemansa uudet tiedot ovat ehtineet jo levitä henkilöstön keskuudessa (Avolio & Kahai 2003). Avolion ja Kahain (2003) mukaan henkilöstön edustajat voivat päästä nykyisin käsiin sellaisiin tietoihin, jotka tulivat aiemmin vain johtajien tietoisuuteen. Toisinaan henkilöstön edustajat voivat päästä käsiin tärkeisiin tietoihin ennen johtajia. Tämä aiheuttaa johtajille paineita, minkä lisäksi heidän täytyy olla valmistautuneita perustelevaan päätöksensä nopealla aikajänteellä. (Avolio & Kahai 2003.)

Conteras ym. (2020) painottavat, kuinka hajautetussa organisaatiossa etäjohtajien keskeisenä tehtävänä on organisaatorakenteiden mukauttaminen, tarkemmin ottaen hierarkioiden madalluttaminen. Lisääntyneen yhteydenpidon ja tiedon jakamisen on todettu murtavan hierarkioita sekä organisaatorajoja, minkä lisäksi monen organisaation toiminta on muuttunut tiukkoihin ja pysyviin tehtävänkuviiin perustuneesta työskentelystä kohti projektiluontoisempaa työskentelytapaa (Cortellazzo ym. 2019). Digitaalisen viestinnän yleistyminen organisaatioissa vähentää hierarkioita jo sitä kautta, että kaikkien organisaation jäsenten äänen on

mahdollista päästä kuuluviin heidän positioitaan riippumatta (Lynn Pulley & Sessa 2001). Hierarkkisuuden madaltumisesta on saatu myös empiiristä näyttöä. Darics (2020) toteaa, kuinka useita kansallisuuksia ja erilaisia hierarkiatasoja yhdistävissä virtuaalitiimeissä yleinen työskentelyilmapiiri oli kollegiaalinen ja viestintätyyli kannustava sekä informatiivinen. Myös Lee (2009) korostaa, kuinka digitaalista viestintää käyttävässä organisaatiossa vanhat hierarkkiset rakenteet muokkautuvat kohti tasa-arvoisempaa yhteisöä, jonka toiminta on enemmän kollektivistista kuin individualistista.

### *Tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatiossa*

Toiseksi etäjohtamisen ominaispiirteeksi tunnistettiin tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatiossa. Kirjallisuudessa nostetaan esiin myös etäjohtajan yksilöllisten ominaisuuksien, kuten luonteenpiirteiden, taitojen ja toimintatapojen mahdollinen vaikutus siihen, kuinka onnistuneesti etäjohtaja valitsee kyseisiä työkaluja omaan sekä organisaation käyttöön (Van Wart ym. 2017). Tieto- ja viestintäteknologioiden nopean kehittymisen vuoksi etäjohtajat tekevät työssään jatkuvasti päätöksiä siitä, mitkä uusimmista teknologioista otetaan organisaation käyttöön ja mitkä jätetään pois käytöstä. Van Wartin ym. (2017) mukaan etäjohtajat voivat parantaa työnsä tehokkuutta tieto- ja viestintäteknologioilla ja toimia roolimalleina niiden käyttöönotossa. Organisaatioiden päätöksentekijöinä ja päätösten toimeenpanijoina heillä on merkittävä rooli sen varmistamisessa, että teknologioiden käyttöönotto onnistuu organisaatiossa sekä paikallisesti että yhtiötasoisesti (Van Wart ym. 2017).

Etäjohtajilta odotetaan tieto- ja viestintäteknologioiden käyttöosaamista, koska niiden avulla he koordinoivat tehtäviä ja valvovat niiden etenemistä (Contreras ym. 2019; Van Wart ym. 2019). Tämän ohella etäjohtajilta toivotaan halua tarjota tukea johdettaville tieto- ja viestintäteknologioiden käyttöön liittyvissä ongelmatilanteissa. Keskeisenä osana päivittäistä työtään etäjohtajien tulisi osata valita tehokas ja tarkoituksenmukainen tieto- ja viestintäteknologinen ratkaisu kulloiseenkin tehtävään. (Van Wart ym. 2019.) Esimerkiksi projektitiimeissä tehokkain ja tarkoituksenmukaisin teknologia vaihtelee

projektin eri vaiheiden ja suoritettavien työtehtävien mukaan (Wang ym. 2022). Mikäli etäjohtajalta puuttuu ymmärrys tieto- ja viestintäteknologioiden tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta käytöstä, tai hän kokee välineet jo lähtökohtaisesti epämukaviksi, voi tämä johtaa merkittävään teknologian vajaakäyttöön organisaatiossa (Cascio & Shurygailo 2003; Van Wart ym. 2019).

Kirjallisuudessa korostetaan, kuinka tärkeää etäjohtajalle on jatkuva oppiminen ja halu pysyä ajan tasalla uusimmista teknologioista, järjestelmien päivityksistä ja muutoksista (Roman ym. 2019). Lisäksi etäjohtajat vertailevat eri tieto- ja viestintäteknologioita keskenään varmistaakseen, että käytössä olevat välineet ovat tehokkaita (Van Wart ym. 2019). Romanin ym. (2018) mukaan etäjohtajat tarvitsevat nykyisten teknologioiden hallinnan lisäksi samassa suhteessa kykyä pysyä ajan tasalla uusimmista teknologian kehitysaskeleista. Lisäksi etäjohtajien on omaksuttava elinikäisen oppimisen asenne, jotta he pystyvät päivittämään omia digitaitojaan teknologisen kehityksen tahdissa (Cortellazzo ym. 2019).

### *Virtuaalitiimien johtaminen*

Kolmas etäjohtamisen ominaispiirre oli virtuaalitiimien johtaminen. Virtuaalitiimeihin liittyen tutkimuksissa korostetaan luottamusta, jonka rooli on kaksijakoinen: Toisaalta luottamus ja sen rakentaminen tunnustetaan toimivien ja tehokkaiden virtuaalitiimien olemassaolon edellytykseksi. Toisaalta useimmissa tutkimuksissa digitaalista työympäristöä pidetään luottamuksen rakentamista haittaavana, estävänä ja hidastavana tekijänä (ks. Jawadi ym. 2007). Jawadin ym. (2007) mukaan johtamisella on tärkeä rooli etänä työskentelevien tiimin jäsenten välisen luottamuksen tukemisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokkaat johtajat rakentavat syvää luottamusta, mikä vuorostaan tehostaa tiimien toimintaa. Usein virtuaalinen konteksti nähdään kuitenkin esteenä luottamuksen rakentamiselle ja tutkimuksissa onkin yritetty ratkaista tätä haastetta tunnistamalla tekijöitä, jotka helpottavat luottamuksen rakentamista virtuaalitiimeissä. (Jawadi ym. 2007.)

Virtuaalitiimit käyttävät digitaalista viestintää päivittäiseen yhteydenpitoon. Cortellazzon



ym. (2019) mukaan suuri digitaalisen viestinnän käyttö ja kasvokkaisviestinnän vähyys voi johtaa viestinnällisiin ongelmiin tiimissä: virtuaalitiimin jäsenillä voi olla haasteita ymmärtää ja ilmaista tiedon kiireellisyyttä tai sen tärkeyttä, vaikeuksia tulkita hiljaisuutta tai viesteihin vastaamattomuutta, minkä lisäksi tiedon ajantasainen välittäminen tiimin jäsenelle voi tuottaa haasteita. Digitaaliset viestintäkanavat rajoittavat sanattoman viestinnän piirteiden välittymistä. Siksi etäjohtajat eivät pysty kokonaisvaltaisesti havainnoimaan virtuaalitiimin jäsenten sanatonta viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä, ymmärtääkseen heidän ajatuksiaan, tunteitaan, mielialojaan ja käyttäytymistään. Jawadin ym. (2013) mukaan digitaalisen viestinnän rajoitteet hankaloittavat jopa vuorovaikutussuhteiden muodostamista.

Suorituskyvyn parantaminen on yksi keskeinen motiivi virtuaalitiimien käyttöön ottamiselle organisaatioissa, sillä niiden avulla tavoitetaan parhaita osajia ympäri maailman (Fernandez & Jawadi 2015). Tämän vuoksi virtuaalitiimien suorituskyky on etäjohtamiseen usein linkitetty teema ja sitä on tutkittu paljon erityisesti kvantitatiivisten menetelmien avulla syy-seuraus suhteisiin keskittyen (Fan ym. 2014; Tan & Antonio 2022). Lisäksi on pidetty tärkeänä, että johtajat ovat tietoisia virtuaalitiimin suorituskyvyn vaikuttavista tekijöistä. Erityistä huomiota on saanut johtajien viestintäkäyttämisen vaikutus virtuaalitiimin suorituskykyyn: muun muassa viestinnän johdonmukaisuus sekä synkronisuus ovat johtaneet virtuaalitiimin kohentuneeseen suorituskykyyn (Kashive ym. 2022). Myös johtajan käyttämä motivoiva puhe sekä palautteenantotapa ovat edistäneet virtuaalitiimien suorituskykyä (Fan ym. 2014). Viestinnällisen käyttäytymisen lisäksi vuorovaikutussuhteiden todetaan vaikuttavan virtuaalitiimin suorituskykyyn. Fernandezin ja Jawadin (2015) mukaan laadukkaat ihmissuhteet on todettu keskeiseksi tekijäksi tiimin suorituskyvyn parantamisessa. Useissa tutkimuksissa on korostettu luottamuksen, yhteistyön, yhteistoiminnan ja yhteenkuuluvuuden vaikutusta tiimin suorituskykyyn (Fernandez & Jawadi 2015).

Virtuaalitiimeille optimaalista johtamistyyliä on tutkittu ainakin hyödyntäen transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta (ks. Kashive ym. 2022), johtaja-johdettava-vaihtosu-

detta (Jawadi ym. 2013) sekä jaettua johtajuutta (ks. Cortellazzo ym. 2019). Transformationaalinen johtamistyyli on havaittu toistuvasti sopivaksi tyyliksi johtaa virtuaalitiimejä, sillä tälle johtamistyyliille on ominaista yksilöiden tarpeiden ja kehityksen jatkuva huomioiminen, minkä on havaittu johtavan parempaan työilma- piiriin, korkeampaan työtyytyväisyyteen, sekä virtuaalitiimin kohentuneeseen suorituskykyyn (Fernandez & Jawadi 2015). Kun teoria transformationalisesta ja transaktionaalista johtamistyylistä keskittyy johtajan oman käytöksen ja toiminnan ympärille, johtaja-johdettava-vaihtosu- hde (leader-member exchange, LMX) korostaa kahdenvälistä suhdetta johtajan ja johdettavan välillä. Muun muassa Jawadi ym. (2013) käyttivät LMX-teoriaa tunnistaakseen keskeisiä rooleja, joiden avulla virtuaalitiimien johtajat voivat rakentaa laadukkaita vuorovaikutussuhteita tiimin jäsenten kanssa.

Jaetun johtajuuden mallissa kuka tahansa tiimin jäsen voi ottaa itselleen johtamisvastuuta ja arvioida tiimin toimintaa sekä suoriutumista, vaikka virallisesti nimetty tiimin johtaja olisikin olemassa (Cortellazzo ym. 2019). Jaetun johtajuuden etuna on, että tiimit voivat muokata omaa johtamistyyliään ja edistää johtamisen kollektiivista kehittämistä. Kirjallisuudessa puhutaan myös itseohjautuvista virtuaalitiimeistä (ks. Cortellazzo ym. 2019), joista puuttuu nimetty johtaja, minkä seurauksena päätöksenteko ja johtamisvastuu on jaettu tiimin jäsenten kesken.

### *Viestinnän korostuminen*

Neljänneksi etäjohtamisen ominaispiirteeksi tunnistettiin viestinnän korostuminen. Romanin ym. (2019) mukaan perinteiset viestinnän teoriat ovat historiassa usein keskittyneet fyysisten ja mekaanisten teknologioiden eroihin. Viime aikoina jaottelu on keskittynyt digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän vertailuun ja vastakkainasetteluun, vaikka raja näiden välillä voi olla häilyvä. Viimekädessä ei ole mielekäästä tehdä tiukkaa erottelua digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän välille, sillä monet digitaaliset teknologiat täydentävät ja ovat mukana kasvokkaisen viestinnän tilanteissa. (Roman ym. 2019.) Tuoreimmista etäjohtamisen käsitelmäritelmistä dikotomian yli on päästy kuvaamalla etäjohtamista tehokkaaksi digitaalisen ja kasvokkaisen

viestinnän käytöksi ja yhdistämiseksi (*”e-leadership is the effective use and blending of electronic and traditional methods of communication”* Van Wart ym. 2019, 83). Keskeistä on, että etäjohtaja valitsee aina tilanteen mukaan tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan (Van Wart ym. 2019).

Digitaalisen viestinnän määrä sekä käytössä oleva kanavavalikoima on kasvanut organisaatioissa merkittävästi. Ajankohtainen haaste johtajille on eri viestintäkanavien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen (Braun ym. 2019; Van Wart ym. 2019). Tyypillisiä digitaalisen viestinnän kanavia ovat muun muassa videoneuvottelut, puhelinkokoukset, dokumenttien sähköinen jakaminen, pikaviestit ja sähköposti (Roman ym. 2019). Digitaalinen viestintä voi olla synkronista tai asynkronista, minkä lisäksi se voi olla kahdenvälistä tai ryhmässä tapahtuvaa (Avolio ym. 2000). Myös henkilöstön näkökulmaan on keskitytty tutkimalla, kuinka digitalisoitunut organisaatioviestintä vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin työtä ja esihenkilöä kohtaan (Braun ym. 2019). Tulosten mukaan työntekijät toivoivat nykyistä enemmän kasvokkaisviestintää esihenkilön kanssa, minkä lisäksi kasvokkaisviestintää pidettiin puhelinkokouksia ja sähköpostiviestintää laadukkaampana. Myös Kulshreshtha ja Sharma (2021) korostavat digitaalisen viestinnän rajoitteita, kuten väärinymmärrysten mahdollisuutta sekä empatian osoittamisen ja luottamuksen rakentamisen vaikeutta. Heidän mukaansa johtajien tulee käyttää digitaalista viestintää harkiten sekä varoa, ettei sillä korvata täysin kasvokkaisia kohtaamisia.

### *Etäjohtamisosaaminen*

Viidenneksi etäjohtamisen ominaispiirteeksi tunnistettiin etäjohtamisosaaminen. Vaikka perinteisessä lähijohtamisessa tarvittavan osaamisen ja etäjohtamisessa tarvittavan osaamisen välillä on yhtäläisyyksiä, eroavaisuudet ovat ratkaisevia etäjohtamisen onnistumisen kannalta (Van Wart ym. 2019). Aineistosta tärkeiksi etäjohtamisen osaamisalueiksi tunnistettiin vuorovaikutusosaaminen sekä etäjohtamiseen liittyvä erityinen etäjohtamisosaaminen.

Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen on keskeistä organisaation menestymisen kannalta. Olemassa olevan kirjallisuuden perusteella etä-

johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu perinteisten vuorovaikutustaitojen hallitsemisesta sekä taidosta käyttää erilaisia digitaalisen viestinnän kanavia (Braun ym. 2019; Cortellazzo ym. 2019; Roman ym. 2019). Perinteisillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan muun muassa aktiivisen kuuntelemisen taitoa sekä taitoa tulkita muiden ihmisten tunteita (Cortellazzo ym. 2019; Roman ym. 2019). Digitaalisten viestintäkanavien käyttötaidot puolestaan viittaavat siihen, että etäjohtaja osaa valita tarkoituksenmukaisen kanavan kulloiseenkin viestintätilanteeseen. Romanin ym. (2019) esittämien kriteereiden mukaan johtajan tulee huomioida viestintäkanavan ilmaisuvoimaisuus, synkronisuus, palautteen antamisen nopeus, sekä kanavan ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys valintaa tehdessään. Kun vuorovaikutusosaaminen sekä digitaalisten viestintäkanavien käyttötaidot ovat etäjohtajalla hallinnassa, hän pystyy tehokkaasti inspiroimaan ja motivoimaan henkilöstöä, luomaan positiivisen ja yhteistyöhön perustuvan organisaatioympäristön sekä jakamaan tehtäviä ja tekemään päätöksiä tehokkaasti (Braun ym. 2019; Cortellazzo ym. 2019; Roman ym. 2019).

Vuorovaikutusosaamisen lisäksi tutkijat ovat tunnistaneet kuusi erityisen keskeistä etäjohtamisosaamisen aluetta, joiden hallitsemisen mahdollistaa tehokkaan johtamistyön (Chaudhary ym. 2022; Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2019). Tähän kuuden taidon kokonaisuuteen kuuluvat etäviestintätaidot, etäsosiaaliset taidot, teknologiset taidot, virtuaalitiimin rakentamisen taidot, etämuutosjohtamisen taidot sekä etäluotettavuus. Romanin ym. (2019) mukaan tehokas etäjohtaja viestii selkeästi, tarjoaa riittävästi sosiaalista kanssakäymistä ja osoittaa teknologisen osaamisensa digitaalisessa työympäristössä. Pitkällä tähtäimellä tehokkaalla etäjohtamisella inspiroidaan muutokseen ja johdetaan muutosta tehokkaasti, rakennetaan luottamusta organisaatiotasoisesti, sekä kasataan vastuutettuja tiimejä, joiden sisällä luotetaan kollegoihin ja esihenkilöön (Roman ym. 2019).

Ensinnäkin Van Wartin ja kollegoiden (2019) tulkinnan mukaan etäviestintätaidot kattavat viestinnän selkeyden, väärinymmärryksiä herättävien viestien minimoinnin ja viestintätulvan hallitsemisen. Viestinnän selkeys organisaation kaikilla tasoilla kuvataan onnistuneen etäjohtamisen perusedellytykseksi. Digitaalisessa työ-

ympäristössä viestit voivat olla monitulkintaisia, minkä vuoksi väärinymmärrysten minimoiminen on etäjohtajalle keskeinen tehtävä (Van Wart ym. 2019). Lisäksi digitaalisen viestinnän helpous, nopeus ja useiden kanavien synkroninen luonne on johtanut monissa yhteyksissä suureen viestinnän tulvaan, jota etäjohtajan tulisi hallita (Roman ym. 2019).

Toinen etäjohtajalle tärkeä taito on etäosiaaliset taidot, joissa korostuu muun muassa etäjohtajan tarjoaman tuen merkitys. Van Wartin ym. (2019) mukaan etäjohtajan tulee varmistaa, että yksilöllistä viestintää tarjotaan ajoittain kaikille työntekijöille, jotka työskentelevät digitaalisessa ympäristössä. Lisäksi tehokkaan etäjohtajan tulisi käyttää monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä, kuten kasvokkaistapaamisia, videotapaamisia ja puheluita. Etäjohtaja myös varmistaa, että tiimit käyttävät viestintäkanavia ja -menetelmiä, jotka ovat osallistavia. (Van Wart ym. 2019.)

Kolmanneksi etäjohtaja tarvitsee teknologioihin ja niiden käyttöön liittyvää osaamista. Romanin ja kollegoiden (2019) mukaan siinä korostuu tietämys ja tuntemus olemassa olevista teknologisista työkaluista sekä ymmärrys siitä, sopsivatko ne organisaation käyttötarkoitukseen. Lisäksi etäjohtajalta odotetaan ymmärrystä tietoturvallisuudesta, joka on kiinteästi läsnä tieto- ja viestintäteknologioita käytettäessä.

Neljäs keskeinen taito liittyy virtuaalitiimien rakentamiseen ja vastuuttamiseen (Van Wart ym. 2019). Etäjohtajan tulee osata motivoida ja kannustaa tiimejä virtuaalisessa ympäristössä, varmistaa uusien tiimin jäsenten perehdytys sekä

pitää huoli, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää tiimin olemassaolon tarkoituksen ja tavoitteet. Uuden työntekijän tullessa tiimiin etäjohtaja huolehtii henkilön esittelystä muulle tiimille sekä tulokkaan integroimisesta osaksi tiimiä.

Viidenneksi taidoksi tunnistettiin etämuutosjohtaminen. Muutos voi liittyä esimerkiksi käytössä oleviin tieto- ja viestintäteknologioihin tai digitaalisen työympäristön laajempiin rakennemuutoksiin. Muutosjohtaminen etänä voi konkreettisesti sisältää esimerkiksi siirtymien yksityiskohtaista suunnittelua tai muutoksen täytäntöönpanon seuraamista. (Roman ym. 2019.)

Kuudes etäjohtajien tarvitsema taito liittyy luottamuksen rakentamiseen, ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Etäjohtajan tulee pystyä antamaan itsestään luotettava ja helposti lähestyttävä kuva, jonka rakentamista edesauttavat rehellinen, johdonmukainen ja oikeudenmukainen toiminta (Chaudhary ym. 2022). Lisäksi etäjohtaja tukee ja kannustaa monimuotoisuuteen omalla toiminnallaan ja huolehtii, että työntekijät pystyvät pitämään tasapainon työajan ja vapaa-ajan välillä.

Edellä esitettyjä kuutta etäjohtamisen taitoa on testattu empiirisesti (Chaudhary ym. 2022; Roman ym. 2019) ja tutkimusten löydökset antavat vahvistusta niiden pätevyydelle. On myös todettu, ettei etäjohtajien odoteta hallitsevan jokaista kuutta osa-alueetta välittömästi, mutta pidemmällä aikavälillä suuret osaamisen puutteet yhdellä tai useammalla osa-alueella voivat heikentää etäjohtamisen tehokkuutta (Roman ym. 2019).

Taulukko 4. Mitä etäjohtaminen on ja mitä se ei ole?

Etäjohtaminen	
Mitä etäjohtaminen on?	Mitä etäjohtaminen ei ole?
Hajautetun organisaation johtamista tieto- ja viestintäteknologioiden avulla (Contreras ym. 2020).	Perinteisen organisaation johtamista, joka ei ole hajautettu.
Sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jossa yhdistyy johtaminen ja johtajuus (Avolio ym. 2000; Van Wart ym. 2016).	Johtamista ja johtajuutta ei ole mielekästä erottaa tiukasti toisistaan etäjohtamista tutkittaessa.
Viittaa ihmisten johtamiseen (Avolio ym. 2019).	Ei viittaa esimerkiksi tekoälyn tai robottien johtamiseen (Berente ym. 2021).
Virtuaalitiimien johtamista (Chaudhary ym. 2022).	Perinteisten, samassa fyysisessä paikassa työskentelevien tiimien johtamista.
Vaatii ICT-työkalujen käyttöön liittyvää osaamista, taitoa käyttää digitaalista viestintää, taitoa sekoittaa kasvokkaisviestintää ja digitaalista viestintää, vuorovaikutusosaamista sekä etäjohtamisosaamista. (Braun ym. 2019; Fan ym. 2014; Roman ym. 2019; Van Wart ym. 2017; Van Wart ym. 2019.)	Ei vaadi erityistä osaamista liittyen ICT-työkalujen käyttöön tai digitaaliseen viestintään. Etäjohtamisosaamista ei vaadita.

## Integroiva käsitelmäritelmä etäjohtamisesta

Hybridisen käsiteanalyysin (SchwartzBarcott & Kim 1993) mukaisesti tuotamme uuden määritelmän etäjohtamisen käsitteelle perustuen tutkimuksemme löydöksiin. Käsitteeseen liittyvien ominaisuuksien selkiyttämiseksi sekä yhteisymmärryksen aikaan saamiseksi muodostimme taulukon 4, jossa kuvaamme mitä etäjohtaminen on ja mitä se ei ole.

Löydöstemme mukaan etäjohtamisen aiemat määritelmät ovat nähneet etäjohtamisen sosiaalisena vaikuttamisprosessina, olosuhteina tai etäjohtamisosaamisena. Perustuen tekemäämme analyysiin ja löydöksiin integroimme taulukossa 4 esitetyt ajatukset ja määrittelemme etäjohtamisen käsitteen suomeksi seuraavasti: *Etäjohtaminen on yksilöiden ja virtuaalitiimien johtamista hajautetuissa organisaatioissa tietoa ja viestintäteknologioiden tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen käytön avulla. Etäjohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa etäjohtaja yhdistää johtamisen ja johtajuuden funktioita sekä kasvokkaista ja digitaalista viestintää. Etäjohtaminen vaatii johtajalta vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista.*

## POHDINTA

Tässä artikkelissa tutkittiin etäjohtamista hyödyntäen Rodgersin käsiteanalyysiä (2000) ja hybridistä käsiteanalyysiä (SchwartzBarcott & Kim 1993). Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää etäjohtamisen käsitelmäritelmän kehittymistä, etäjohtamisen ominaispiirteitä sekä tuottaa integroiva käsitelmäritelmä etäjohtamiselle. Tutkimuksemme tuottaa menetelmällisen kontribuution: vaikka käsiteanalyttistä tutkimusta on jonkin verran tehty (Hoffrén ym. 2017; Manninen ym. 2022), yritysmaailman kontekstissa ei-empiiriset tutkimukset ovat tyyppillisesti systemaattisia tai integroivia kirjallisuuskatsauksia ja käsiteanalyttinen tutkimus on ollut vähäistä (ks. Puusa 2008). Käsitteiden analysointi on tärkeää ja perusteltua, koska ”tieteessä on tarve käsitteille, joiden avulla kyetään selvästi ilmentämään tieteellisen kiinnostuksen kohdeilmiö, siihen liitettävät keskeiset piirteet ja kysymykset” (Puusa 2008, 37).

Analysoimme artikkelissamme etäjohtami-

sen käsitelmäritelmiä (n=7), jotka tulkitsivat ilmiötä joko sosiaalisena vaikuttamisprosessina, etäjohtamisen olosuhteina tai etäjohtamisosaamisena. Tunnistimme viisi etäjohtamiselle tyyppillistä ominaispiirrettä, jotka olivat hajautettu organisaatio, tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatioissa, virtuaalitiimin johtaminen, viestinnän korostuminen ja etäjohtamisosaaminen. Ensimmäinen ominaispiirre, hajautettu organisaatio, tarkoittaa organisaatiota, jossa työn tekemisen paikka, ajallinen työskentely, moninaisuus ja vuorovaikutus on hajautunutta. Toinen ominaispiirre, tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut organisaatioissa, viittaa etäjohtajien vastuuasemaan näiden teknologioiden valinnassa sekä teknologioiden tiiviiseen käyttöön muun muassa tehtävien koordinoinnissa ja niiden etenemisen seuraamisessa. Kolmas ominaispiirre, virtuaalitiimin johtaminen, viittaa siihen, että etäjohtajat toimivat usein virtuaalitiimien vastuullisina johtajina ja huolehtivat siten tiimin luottamuksen rakentamisesta, tehokkaasta digitaalisesta viestinnästä, suorituskyvystä sekä optimaalisesta johtamistyylillä. Neljäs ominaispiirre, viestinnän korostuminen, viittaa digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän tehokkaaseen käyttöön ja yhdistämiseen johtamistyössä. Viides ominaispiirre, etäjohtamisosaaminen, tarkoittaa johtajan vuorovaikutusosaamista sekä erityistä etäjohtamisosaamista, mikä koostuu etäviestintätaidoista, etäsosiaalisista taidoista, teknologisista taidoista, virtuaalitiimin rakentamisen taidoista, etämuutosjohtamisen taidoista sekä etäluotettavuudesta. Etäjohtamisen käsitelmäritelmien ja ominaispiirteiden tunnistamisen lisäksi esittelemme integroivan etäjohtamisen käsitelmäritelmän tämän tutkimuksen löydöksenä. Esittelemäämme integroivaa käsitelmäritelmää olisi hyödyllistä testata ja tarkentaa tulevaisuudessa empiirisen tutkimuksen kautta, kuten hybridisessä käsiteanalyysissä suositellaan (Schwartz-Barcott & Kim 1993).

Koska etäjohtamisen tutkimus on vasta aluillaan, tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet ovat monipuoliset. Tulevaisuudessa etäjohtamista voitaisiin tarkastella empiirisesti eri tasoilla, keskittyen yksilöön, ryhmään ja organisaatioon. Perustuen tämän tutkimuksen aineistona käytettyihin artikkeleihin ja niiden kautta ilmeneviin tutkimusaukkoihin, yksilötason tutkimuksessa olisi mielenkiintoista keskittyä esi-

merkiksi etäjohtajien johtamistyleihin, ryhmätason tutkimuksessa globaalien virtuaalitiimien johtamiseen ja organisaatiotason tutkimuksessa yhteisöllisyyden tukemiseen organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt empiiriset artikkelit perustuivat pääosin länsimaista kerättyyn aineistoon muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Liu ym. 2020), minä vuoksi etäjohtamista olisi mielenkiintoista tarkastella tulevaisuudessa kulttuurisesti erilaisissa konteksteissa. Yhteiskunnan digitaalinen transformaatio haastaa hallinnon ja johtamisen tutkijoita luoden uusia tutkimusmahdollisuuksia (Suhonen ym. 2022), sillä entiset teoriat ja käsitteet eivät kaikilta osin sovellu suoraan uusien ilmiöiden, kuten etäjohtamisen, tutkimiseen (Henderiks & Stoffers 2022). Näemme, että samoin kuin esimerkiksi hyvinvointijohtamisesta (Suhonen ym. 2022), etäjohtamisesta on kehittyvässä hallinnolliseen tutkimukseen tärkeä ja relevantti tutkimuskohde (Mäkinen & Mäkikangas 2023), jolla on mahdollisuus vastata digitaalisen transformaation mukanaan tuomiin vaatimuksiin. Tekemämme etäjohtamisen käsitteanalyysi syventää ymmärrystämme etäjohtamisen perusolemuksesta ja tarjoaa siten osaltaan tартtumapinnan etäjohtamisen teoria-pohjan rakentamiseen.

## KIITOKSET

Tutkimusartikkeli liittyy Suomen Akatemian rahoittamaan tutkimusprojektiin ”Etäjohtaminen digitaalisen viestinnän avulla”, päätösnumero: 342265.

## LÄHTEET

- Adekoya, Olatunji D., Adisa, Toyin A. & Aiyenitaju, Opeoluwa (2022). Going forward: Remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Arnold, Deborah & Sangrà, Albert (2018). Dawn or dusk of the 5<sup>th</sup> age of research educational technology? A literature review on (e-)leadership for technology-enhanced learning in higher education (2013–2017). *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1), 1–29. <https://doi.org/10.1186/s41239-018-0104-3>
- Avolio, Bruce J., Kahai, Surinder & Dodge, George E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Avolio, Bruce J. & Kahai, Surinder (2003). Adding the E to e-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O. & Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, Bruce J., Sosik, John J., Kahai, Surinder S. & Baker, Bradford (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Belitski, Maksim & Liversage, Bain (2019). E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 64–74. <https://doi.org/10.22215/timreview/1212>
- Berente, Nicholas, Gu, Bin, Recker, Jan & Santhanam, Radhika (2021). Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3), 1433–1450. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16274>
- Boe, Ole & Torgersen, Glenn-Egil (2018). Norwegian “digital border defense” and competence for the unforeseen: A grounded theory approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 555–555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00555>
- Braun, Stephan, Hernandez Bark, Alina, Kirchner, Alexander, Stegmann, Sebastian & van Dick, Rolf (2019). Emails from the boss—curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees’ attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 50–81. <https://doi.org/10.1177/2329488415597516>
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cascio, Wayne. F. & Shurygailo, Stan (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Chaudhary, Priya, Rohtagi, Mukta, Singh, Reetesh K. & Arora, Simple (2022). Impact of leader’s e-competencies on employees’ wellbeing in global virtual teams during COVID-19:

- the moderating role of emotional intelligence. *Employee Relations*, 44(5), 1048–1063. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0236>
- Conteras, Francoise, Baykal, Elif & Abid, Ghulam (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271–590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, Laura, Bruni, Elena & Zampieri, Rita (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938–1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Darics, Erika (2020). E-leadership or how to be boss in instant messaging? The role of non-verbal communication. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 57(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>
- Eklund, Annina, Jääskeläinen, Henni, Salminen, Jari & Lindholm, Tommi (2021). Hybridijohdattaminen. Brik: Espoo.
- Fan, Kai-Tang, Chen, Yuan-Ho, Wang, Ching-Wen & Chen, Minder (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: motivating language perspective. *Industrial Management + Data Systems*, 114(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>
- Fernandez, Dominique Bonet & Jawadi, Nabila (2015). Virtual R&D project teams: From e-leadership to performance. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1693–1708. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9384>
- Gronn, Peter (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Heillman, Pia (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>
- Henderiks, Maartje & Stoffers, Jol (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: toward future-proof middle managers. *Sustainability*, 14, 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Hoffrén, Minna, Laulainen, Sanna, Hujala, Anneli & Rissanen, Sari (2017). Käsiteanalyysi tuhoavasta johtamisesta. *Hallinnon Tutkimus*, 36(1), 5–20.
- Hörkkö, Eeva, Silvennoinen, Heikki & Järvinen, Tero (2019). Henkilöstön suosimat työssä oppimisen muodot. *Hallinnon tutkimus*, 38(2), 73–88. <https://doi.org/10.37450/ht.97987>
- Jawadi, Nabila, Daassi, Mohammed, Kalika, Michel & Favier, Marc (2007). Virtual teams: The role of leadership in trust management. In Brennan L., & Johnson V. (Eds). *Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects*, 34–45. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-495-8.ch003>
- Jawadi, Nabila, Daassi, Mohammed, Favier, Marc, & Kalika, Michel (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199–211. <https://doi.org/10.3233/HSM-130791>
- Kashive, Neerja, Khanna, Vandana Tandon & Powale, Lina (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *The Journal of Management Development*, 41(5), 277–300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Kulshreshtha, Kushagra & Sharma, Gunjan (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Technological Forecasting & Social Change*, 168, 120750. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Lee, Margaret R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Liu, Cheol, Van Wart, Montgomery, Kim, Soonhee, Wang, Xiaohu, McCarthy, Alma & Ready, David (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. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12433>
- Lynn Pulley, Mary & Sessa, Valerie I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Manninen, Sirpa, Laulainen, Sanna & Sinervo, Timo (2022). Käsiteanalyysi työpaikkaostrakismista. *Hallinnon Tutkimus*, 41(1), 52–66. <https://doi.org/10.37450/ht.108021>
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mäkinieniemi, Jaana-Piia & Mäkikangas, Anne (2023). Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon tutkimus* 42(2), 169–182. <https://doi.org/10.37450/ht.115592>
- Ollila, Seija, Raisio, Harri, Vartiainen, Pirkko, Lindell, Juha, Pernaa, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi (2018). Organisaatio muutoksen pyörteisä – Hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250.

- Puusa, Anu (2008). Käsitemäärittely tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, 4, 36–43.
- Rodgers, Beth L. (1989). Concepts, analysis, and the development of nursing knowledge: The evolutionary cycle. *Journal of Advanced Nursing*, 14(4), 330–335. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1989.tb03420.x>
- Rodgers, Beth L. (2000). Concept analysis: An evolutionary view. In B. Rodgers & K. Knafel (Eds.), *Concept development in nursing: Foundations, techniques and applications* (2nd ed., s. 77–102). Saunders.
- Roman, Alexandru V, Van Wart, Montgomery, Wang, XiaoHu, Liu, Cheol, Kim, Soonhee & McCarthy, Alma (2019). Defining e-leadership as competence in ICT mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Ruiller, Caroline, Heijden, Beatrice Van Der, Chedotel, Frédérique & Dumas, Marc (2019). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management*, 25(1/2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- SchwartzBarcott, Donna & Kim, Hesook Suzie (1993). An Expansion and Elaboration of the Hybrid Model of Concept Development. Teoksessa Beth L. Rodgers & Knafel Kathleen A. (Eds.) *Concept Development in Nursing. Foundations, Techniques, and Applications* (s. 107–133). W.B. Saunders Company: The United States of America.
- Suhonen, Marjo, Leinonen, Jaana, Nurmi, Henna, Kivivirta, Ville & Syväjärvi, Antti (2022). Digitalisaatio haastaa hyvinvointijohtamista ja edellyttää uusia painotuksia hallinnon tutkimukselle. *Hallinnon Tutkimus*, 41(2), 166–173. <https://doi.org/10.37450/ht.113839>
- Tan, Ronny & Antonio, Ferdi (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>
- Van Wart, Montgomery, Roman, Alexandru & Pierce, Sharon (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, 102–122.
- Van Wart, Montgomery, Roman, Alexandru, Wang, XiaoHu & Liu, Cheol (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527–537. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>
- Van Wart, Montgomery, Roman, Alexandru, Wang, XiaoHu & Liu, Cheol (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Wang, XiaoHu, Wei, XiaNan, Van Wart, Montgomery, McCarthy, Alma, Liu, Cheol, Kim, Soonhee & Ready, David H. (2022). The role of E-leadership in ICT utilization: a project management perspective. *Information Technology and Management*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10799-021-00354-4>
- Zupic, Ivan & Čater, Tomaž (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/10944281145>

### Muut lähteet

Tutkimusaineistona käytettyjen artikkeleiden lista on saatavilla artikkelin ensimmäiseltä kirjoittajalta.