

Kasvokkain vai digitaalisesti? Etäjohtajien viestinnän tavoitteet ja arvonluonti asiantuntijapalveluyrityksissä

Lotta Salin

Viittausohje:

Salin, L. (2025). Kasvokkain vai digitaalisesti? Etäjohtajien viestinnän tavoitteet ja arvonluonti asiantuntijapalveluyrityksissä. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 21(2), 62–68. <https://doi.org/10.33352/prlg.157181>

To cite this article:

Salin, L. (2025). Kasvokkain vai digitaalisesti? Etäjohtajien viestinnän tavoitteet ja arvonluonti asiantuntijapalveluyrityksissä. [Face-to-Face or Digitally? E-leaders' Communication Goals and Value Creation in Professional Service Firms]. *Prologi – Journal of Communication and Social Interaction*, 21(2), 62–68. <https://doi.org/10.33352/prlg.157181>

Prologi

– Viestinnän ja vuorovaikutuksen
tieteellinen aikakauslehti

journal.fi/prologi/

ruotsiksi: Prologi – Tidskrift för Kommunikation och Social Interaktion
englanniksi: Prologi – Journal of Communication and Social Interaction

Julkaisija: Prologos ry.



Avoin julkaisu / Open Access
ISSN 2342-3684 / verkko
ISSN 1795-7613 / painettu versio

Lectio Praecursoria

Prologi, 21(2)

62–68

<https://doi.org/10.33352/prlg.157181>

Kasvokkain vai digitaalisesti? Etäjohtajien viestinnän tavoitteet ja arvonluonti asiantuntijapalveluyrityksissä

Lotta Salin

KTT, tutkijatohtori
Kauppatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto
lotta.salin@uef.fi

ASIASANAT: arvon luominen, arvon tuhoutuminen, asiantuntijapalveluyritykset, digitaalinen viestintä, etäjohtaminen, viestinnän tavoitteet

Lectio praecursoria kauppatieteiden väitöskirjaksi tarkoitetun tutkimuksen *Etäjohtajien viestintä asiantuntijapalveluyrityksissä* tarkastustilaisuudessa Itä-Suomen yliopistossa 14.2.2025. Vastaväittäjänä toimi professori **Liisa Mäkelä** (Vaasan yliopisto) ja kustoksena professori **Jonna Koponen** (Itä-Suomen yliopisto). Työn pääohjaajana on toiminut professori Jonna Koponen.

Väitöskirja on luettavissa verkossa osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5475-6>

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtaminen oli tiiviisti sidoksissa toimistoympäristöön ja kasvokkain kohtauksiin. Johtajaa pidettiin työyhteisön kiintopisteenä, joka ohjasi, tuki ja inspiroi fyysisellä läsnäolollaan. Tämänkaltaiseen lähijohtamiseen kuuluivat päivän aikana vaihdetut lyhyet keskustelut, ohimennen kysytyt kuulumiset sekä kasvotusten annetut palautteet. Tällainen kasvokkainen johtamisviestintä oli suoraviivaista, välitöntä ja tiettyssä mielessä inhimillisesti koskettavaa.

Viimeaikaiset megatrendit digitalisaatio, globalisaatio ja koronapandemia ovat johtaneet ennennäkemättömään murrokseen työelämässä. Organisaatiot toimivat hajautetusti, yhä useampi asiantuntija työskentelee virtuaali- tai hybriditiimissä ja etätö on tullut arkipäiväiseksi. Kohtaamiset työntekijöiden ja johtajan välillä tapahtuvat enenevässä määrin digitaalisessa ympäristössä teknologiavälitteisen viestinnän avulla. Työelämän muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa tarve johtaa ihmisiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti etäjohtamisen ja digitaalisen viestinnän keinoin on korostunut.

Merkittävistä työelämän muutoksista huolimatta monet yritykset ovat kutsuneet koronapandemian jälkeisinä vuosina työntekijöitään takaisin lähityöhön toimistoille. Esimerkiksi globaali verkkokaupastaan tunnetuksi tullut suuryritys Amazon on pyytänyt työntekijöitään palaamaan lähityöhön viitenä päivänä viikossa (Smith, 2024). Myös monet suomalaisyritykset ovat rajoittaneet työntekijöiden etätömahdollisuuksia. Esimerkiksi hammashoidon teknologiaan keskittyvä Planmeca kielsi etätöön henkilöstöltään maanantaisin ja perjantaisin antaen mahdollisuuden yhteen etätöpäivään viikossa (Saarinen, 2024). Keskustelu lähityön ja etätöön suhteesta sekä tasapainosta kasvokkaisen ja digitaalisen viestinnän välillä on vilkasta.

Tilanteen ja ilmiön kuvaamiseen on luotu jopa uusia sanoja, kuten joustopesu, jolla viitataan työnantajien jakamiin katteettomiin lupauksiin joustavista työn tekemisen mahdollisuuksista (Valkama, 2024a).

Samaan aikaan käynnissä on vastarintaliike. Globaali suoratoistopalveluiden tarjoaja Spotify käyttää laajassa markkinointikampanjassaan iskulausetta: ”Työntekijämme eivät ole lapsia. Spotify jatkaa etätöskentelyä” (Hogg, 2025). Suomalainen ohjelmistotalo Monad ja tietoliikennekonserni DNA soveltavat joustavaa työntehtämisen mallia sallien vapaan etätöön henkilöstölleen (Valkama, 2024b). Elämme aikaa, jolloin moni johtaja pohtii sopivaa tasapainoa lähityön ja etätöön sekä toisaalta kasvokkaisen ja digitaalisen viestinnän välillä. Milloin kasvokkainen kohtaaminen tuo aidosti lisäarvoa? Entä milloin olisi tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestiä digitaalisesti ja järjestää esimerkiksi videopalaveri? Yhteiset viestinnän pelisäännöt ovat monessa tiimissä ja organisaatiossa parhaillaan muodostumisvaiheessa. Tilanne asettaa johtajat erityisen haasteen eteen, antaen heille vastuun yhteisten viestinnän käytänteiden rakentamisesta.

Tutkimuksen tausta ja tavoite

Etäjohtamisen käsitteen, eli englanninkielisen termin *electronic leadership*, esitteli ensimmäisenä Elaine Kerr jo vuonna 1986 (Kerr, 1986). Etäjohtamisen kirjallisuudenhaaran ajatellaan kuitenkin yleisesti alkaneen vasta 2000-luvun alussa. Tuolloin yhdysvaltalainen johtamisen professori Bruce Avolio kollegoineen julkaisi tutkimuksen siitä, miten tieto- ja viestintäteknologiat vaikuttavat johtamistyöhön organisaatioissa (Avolio ym., 2000). Sittemmin etäjohtamista on tutkittu keskittyen yksittäisen etäjohtajan osaamiseen ja taitoihin (Roman

ym., 2019; Van Wart ym., 2019), virtuaalitiimien etäjohtamiseen (Fan ym., 2014; Hambley ym., 2007) sekä etäjohtamisen mukanaan tuomiin organisaatiotason muutoksiin (Avolio ym., 2000; Avolio & Kahai, 2003).

2000-luvun alussa etäjohtaminen nousi kiinnostuksen kohteeksi myös liike-elämässä, kun organisaatiot alkoivat integroida tieto- ja viestintäteknologioita päivittäiseen toimintaansa, ja ne mahdollistivat teknologiavälitteisen viestinnän sekä etäjohtamisen (Avolio ym., 2000). Luonnollisesti 2000-luvun alun viestintäkanavat tosin poikkesivat jokseenkin nykypäivän kanavista. Videopuhelut loistivat vähäisyedellä, kun taas sähköpostit, puhelinsoitot, faksit ja paperipostin lähettäminen olivat kaikki aktiivisessa käytössä (Zaccaro & Bader, 2003).

Väitöskirjassani tutkin etäjohtajien viestintää asiantuntijapalveluyrityksissä. Työni asemoituu johtajuustutkimuksen ja erityisesti etäjohtamisen tutkimuksen kentälle. Teoreettisesti nojaan työssäni etäjohtamisen (esim. Avolio ym., 2000), viestinnän (Canary & Cody, 1993; Daft & Lengel, 1986) ja arvonluonnin teorioihin (esim. Payne ym., 2008; Plé & Cáceres, 2010). Ymmärrän etäjohtamisen yhdysvaltalaisen tutkijan Van Wartin ym. (2019, s. 83) määritelmän mukaisesti ”sähköisten ja perinteisten viestintätapojen tehokkaaksi käyttämiseksi ja yhdistämiseksi” johtamistyössä. Tulkitsen monien muiden tutkijoiden tavoin etäjohtamisen sosiaaliseksi vaikuttamisprosessiksi, joka tapahtuu ihmisten välillä (Avolio ym., 2000).

Olemassa olevassa kirjallisuudessa johtajien viestintää on tutkittu lähinnä perinteisen lähijohtamisen kontekstissa. Etäjohtajien viestintään keskittyviä tutkimuksia on vasta vähän siitä huolimatta, että ilmiö on ajankohtainen. Harvat olemassa olevat tutkimukset etäjohtajien viestinnästä ovat keskittyneet esimerkiksi

etäjohtajien motivoivaan puheeseen (Fan ym., 2014) tai digitaalisen ja kasvokkaisen viestinnän vertailuun (Braun ym., 2019). Usein näissä tutkimuksissa aineisto on kerätty työntekijöiltä (esim. Braun ym., 2019), eikä etäjohtajien oma ääni ole päässyt vielä juurikaan kuuluviin. Täyttääkseni tämän olemassa olevan tutkimusaukon, tutkin väitöskirjassani, miten etäjohtajat viestivät asiantuntijapalveluyrityksissä.

Väitöskirjan osatutkimukset

Ensimmäinen osatutkimus oli käsiteanalyysi, jossa selvitin, miten etäjohtaminen määritellään ja mitä ominaispiirteitä etäjohtamisessa on. Käytin aineistona 33 olemassa olevaa etäjohtamiseen keskittyviä tutkimusartikkeliä ja kirjan kappaletta, jotka keräsin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla Scopus-tietokannasta. Analysoin aineiston teema-analyysin avulla (Braun & Clarke, 2006). Teema-analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, jonka avulla tunnistetaan ja jäsennetään merkityksellisiä teemoja sekä tarkastellaan niiden esiintymistä tutkimusaineistossa (Braun & Clarke, 2006). Havaitsin, että olemassa olevassa kirjallisuudessa etäjohtaminen on ymmärretty joko sosiaaliseksi vaikuttamisprosessiksi, etäjohtamisen olosuhteiksi tai etäjohtamisosaamiseksi. Lisäksi tunnistin viisi keskeistä etäjohtamisen ominaispiirrettä, jotka olivat (1) hajautettu organisaatio, (2) tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa, (3) virtuaalitiimin johtaminen, (4) viestinnän korostuminen sekä (5) etäjohtamisosaaminen.

Toisessa osatutkimuksessa lähdin selvittämään, miten etäjohtajat kokevat digitaalisen viestinnän käytön sisäisessä viestinnässä. Aihetta on tutkittu empiirisesti vain vähän, ja harvat olemassa olevat tutkimukset ovat lähestyneet

ilmiötä tyypillisesti työntekijöiden näkökulmasta (esim. Braun ym., 2019). Ymmärtääkseni etäjohtajien sisäistä viestintää, haastattelin 33 kokenutta ylimmän johdon edustajaa asiantuntijapalvelualan yrityksistä. Analysoin haastattelut teema-analyysin (Braun & Clarke, 2006) ja ideaalityyppianalyysin (Stapley ym., 2022) avulla. Ideaalityyppianalyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa vertaillaan aineiston eri tapauksia ja ryhmitellään ne tyyppeihin eli kuvauksiin, jotka havainnollistavat ilmiön keskeisiä piirteitä (Stapley ym., 2022). Menetelmä auttaa ymmärtämään käyttäytymismallien vaihtelua sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Löydösteni mukaan etäjohtajilla on keskenään hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, milloin ja mihin tarkoituksiin kasvokkaista viestintää tarvitaan työpaikoilla. Tunnistin aineistosta kolme eri johtajatyyppeä, perustuen siihen, milloin johtajat kokivat kasvokkaisen viestinnän tarpeelliseksi. Ensimmäinen johtajatyyppeä halusi käyttää kasvokkaista viestintää ainoastaan ihmissuhteiden muodostamiseen ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, kun taas toinen tyyppi halusi hyödyntää kasvokkaista viestintää monimutkaisten työtehtävien, kuten yhteiskehittelyn, hoitamisessa. Kolmannen johtajatyypin mukaan kasvokkainen viestintä on työpaikoilla tärkeää niin ihmissuhteiden muodostamisessa, työtehtävien teossa, kuin yhteisöllisyydenkin ylläpidossa. Lisäksi tunnistin neljä keskeistä etäjohtajien työpaikkaviestinnän tavoitetta. Nämä tavoitteet liittyivät työtehtävien edistämiseen, ihmissuhteiden rakentamiseen, harkitun mielikuvan välittäminen itsestä, ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen.

Kolmannessa osatutkimuksessa keskityin etäjohtajien ulkoiseen viestintään. Lähdin selvittämään, miten etäjohtajat kokevat digitaalisen viestinnän käytön ulkoisessa viestinnässä asiakkaiden kanssa. Keskityin erityisesti etävuorovaikutuksen haasteisiin johtajien näkö-

kulmasta, sillä aihetta on tutkittu vasta vähän. Haastattelin 31 etäjohtajaa, jotka edustivat keskihoitoa ja olivat aktiivisessa etävuorovaikutuksessa kansainvälisten yritysasiakkaiden kanssa. Analysoin haastattelut Gioia-menetelmällä (Gioia ym., 2013). Gioia-menetelmä on systemaattinen kolmivaiheinen prosessi, joka alkaa ensimmäisen luokan kategorioiden tunnistamisesta, etenee toisen luokan teemojen muodostamiseen ja jatkuu laajempien yhtenäisten aiheiden esittämiseen (Gioia ym. 2013). Menetelmä mahdollistaa aineistosta nousevien havaintojen yhdistämisen jo olemassa olevaan teoriaan. Havaitsin, että etävuorovaikutukseen liittyy erinäisiä haasteita, jotka heikentävät etäjohtajien mahdollisuuksia hoitaa myyntiprosessia ja asiakassuhteita. Etävuorovaikutuksen haasteet voivat johtaa arvон tuhoutumiseen, kun etäjohtajien ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa ei saavuteta odotettuja tavoitteita, tai odotetut tavoitteet saavutetaan liian suureksi koetun työn ja vaivannäön kautta.

Etäjohtajien viestinnän tavoitteet

Väitöskirjani tuottaa tieteellistä arvoa rakentamalla uuden teoreettisen ymmärryksen etäjohtajien viestinnän tavoitteista (Canary & Cody, 1993) ja niiden yhteydestä arvon luomiseen ja tuhoutumiseen (Payne ym., 2008; Plé & Cáceres, 2010) digitaalisessa viestinnässä. Tutkimuksessani havaitsin, että etäjohtajat tavoittelevat viestinnässään neljää keskeistä tavoitetta, jotka liittyivät työtehtävien edistämiseen, ihmissuhteiden rakentamiseen, harkitun mielikuvan välittämiseen itsestä ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Tutkimukseni osoittaa, että digitaalinen viestintä tukee tehtäväkeskeisten tavoitteiden saavuttamista sekä tarjoaa mahdollisuuden välittää itsestään tarkoin harkittu mielikuva. Kun tavoitteiden saavuttaminen onnistuu, viestintä on arvoa luovaa (Payne

ym., 2008). Toisaalta digitaalinen viestintä voi heikentää suhdekeskeisten ja yhteisöllisten tavoitteiden toteutumista. Tämä voi estää arvon luomisen ja johtaa arvoa tuhoaviin tilanteisiin (Plé & Cáceres, 2010), kun suhdekeskeiset ja yhteisölliset tavoitteet eivät täyty ollenkaan tai niiden täyttyminen vaatii valtavia ja uuvuttavia ponnisteluita etäjohtajalta. Löydösteni mukaan etäjohtajien on tärkeää tiedostaa, missä tilanteissa digitaalinen viestintä tukee tavoitteiden saavuttamista ja milloin taas kasvokkain tapahtuva viestintä olisi tarkoituksenmukaista. Tällä tavalla he voivat välttää arvoa tuhoavia viestintätilanteita ja optimoida viestintästrategiansa valitsemalla tarkoituksenmukaisen viestintäkanavan kulloiseenkin tilanteeseen.

Väitöskirjani tuottaa liikkeenjohdollista arvoa tarjoamalla konkreettisia työkaluja liike-elämän etäjohtajille viestinnän tueksi. Johtajien kannalta on keskeistä ymmärtää, missä tilanteissa kasvokkaiset kohtaamiset ovat tehokkain viestintätapa ja milloin taas digitaalinen viestintä tukee parhaiten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimukseni löydöksiin perustuen rakensin väitöskirjassani viestinnän suunnittelumatriisin, jota etäjohtajat voivat hyödyntää valitessaan viestintäkanavaa eri tehtäviin tai suunnitellessaan viestinnän pelisääntöjä. Viestinnän suunnittelumatriisissa annan johtajille suuntaviivoja siitä, miten eri viestintäkanavat tukevat monimutkaisten ja rutiininomaisten työtehtävien hoitamista sekä työpaikan ihmissuhteiden ja yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Monimutkaiset työtehtävät, kuten innovointi ja yhteiskehittely, sujuvat tehokkaimmin kasvokkain tai tarvittaessa videoyhteyden välityksellä. Sen sijaan toistuvat ja rutiininomaiset tehtävät, kuten säännölliset tiimi- ja yksilöpalaverit, onnistuvat yleensä hyvin digitaalisen viestinnän keinoin, esimerkiksi video- ja äänipuheluiden avulla. Yhteisöllisyyttä ja ihmissuhteita voidaan ylläpitää digitaalisesti, mutta esimerkiksi uusiin

kollegoihin tutustuminen tai tiimin me-hengen syventäminen vaativat usein myös kasvokkaista viestintää.

Tutkimukseni osallistuu ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun etä- ja lähityön sekä kasvokkaisen ja digitaalisen viestinnän tasa-painottamisesta. Sekä etäjohtamiseen että etätyöhön kytkeytyy tutkitusti niin haasteita kuin mahdollisuuksiakin. Etätyö voi parantaa muun muassa työssä suoriutumista ja työtyytyväisyyttä, vähentää stressiä sekä aikomuksia vaihtaa työnantajaa (esim. Contreras ym., 2020). Tunnistettuja riskejä ovat puolestaan esimerkiksi sosiaalinen eristäytyminen tiimistä, heikompi työssä suoriutuminen, motivaation heikkeneminen sekä lisääntyneet työpaikan vaihtoaiheet (esim. Contreras ym., 2020). Voidaan havaita, että yksi ja sama toimintamalli ei sovi kaikille työntekijöille. Yksilöiden välillä on eroja muun muassa henkilökohtaisten toiveiden, perhetilanteen ja asuinpaikan suhteen. Yhtä lailla saman organisaation tai saman tiiminkin sisällä työnkuvat voivat vaihdella. Moni työ vaatii digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisuuksista huolimatta fyysistä läsnäoloa esimerkiksi fyysisen ihmiskontaktin välttämättömyyden tai laitteiston saatavuuden vuoksi. Samanaikaisesti useat työt ja erityisesti asiantuntijatyöt onnistuvat osittain tai kokonaan etänä. Johtajien on tärkeää pohtia, milloin koko organisaation laajuinen etätyöpolitiikka on perusteltu valinta ja milloin puolestaan tiimi- tai yksilötason linjanvedot palvelisivat parhaiten.

Väitöskirjani auttaa ymmärtämään, kuinka etäjohtajat navigoivat nykypäivän teknologiavälitteisessä maailmassa, missä viestinnän keinot ovat aiempaa moninaisempia. Etäjohtajien tietoisuus digitaalisen viestinnän rajoitteista ja mahdollisuuksista auttaa heitä optimoimaan viestintäkanavan valinnan kulloiseenkin tilanteeseen pitäen arvon luonnin tavoitteen mie-

lessä. Nykypäivän etäjohtajan viestinnän työkalupakki on monipuolisempi kuin koskaan aiemmin ja sen käyttö edellyttää jatkuvaa oppimista sekä muutokseen sopeutumista.

Kirjallisuus

- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The 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, B. J. & Kahai, S. S. (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)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, S., Hernandez Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S. & van Dick, R. (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>
- Canary, D. J. & Cody, M. J. (1993). *Interpersonal communication: A goals-based approach*. St. Martin’s Press.
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Fan, K.-T., Chen, Y.-H., Wang, C.-W. & Chen, M. (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>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hambley, L. A., O’Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: Perspectives from the field. *International Journal of E-Collaboration*, 3(1), 40–64. <https://doi.org/10.4018/jec.2007010103>
- Hogg, R. (7.1.2025). *Spotify’s HR chief says remote staff aren’t ‘children’ as company sticks to work-from-anywhere policy*. Fortune. <https://fortune.com/europe/article/spotify-hr-chief-remote-staff-arent-children-company-sticks-to-work-from-anywhere-policy/>
- Kerr, E. B. (1986). Electronic leadership: A guide to moderating online conferences. *IEEE Transactions on Professional Communication*, PC-29(1), 12–18. <https://doi.org/10.1109/TPC.1986.6449009>
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Plé, L. & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *The Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Saarinén, M. (24.9.2024). *Taas uusi iso suomalaisyritys kielsi etätöyön maanantaina ja perjantaina – Nyt johtaja kertoo miksi*. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/taas-uusi-iso-suomalaisyrittys-kielsi-etatyon-maanantaina-ja-perjantaina-nyt-johtaja-kertoo-miksi/317b2199-73f1-4047-8ff2-748adb-f7181b>
- Smith, A. K. (30.9.2024). *Why Amazon’s return to office mandate is a warning for the future of work*. Forbes. [verkkojulkaisu] <https://www.forbes.com/sites/annkowalsmith/2024/09/30/why-amazons-back-to-work-order-is-a-warning-for-the-future-of-work/>
- Stapley, E., O’Keeffe, S. & Midgley, N. (2022). Developing typologies in qualitative research: The use of ideal-type analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221100633>
- Valkama, H. (2.9.2024a). *Etätöitä luvattiin, mutta konttorilla pitääkin olla monena päivänä viikosta – joustopesu on työelämän uusi ilmiö*. Yle. <https://yle.fi/a/74-20106577>

Valkama, H. (18.11.2024b). *Näissä yrityksissä ei tarvitse tulla konttorille – töitä saa tehdä purjeveneeltä tai Espanjasta*. Yle. <https://yle.fi/a/74-20123832>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)

TITLE AND KEYWORDS IN ENGLISH:

Face-to-face or digitally? E-leaders' communication goals and value creation in professional service firms

KEYWORDS: communication goals, digital communication, e-leadership professional service firms, value creation, value destruction