

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2023) Etäjohtamista tukevat käytänteet ja tulevaisuuden kehittämistarpeet sosiaali- ja terveysalalla. Teos : Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti, 2023:1, s. 4-9.

URL: <https://indd.adobe.com/view/bbad382e-74c8-4fc0-ba44-29e0236bbbe5>

Etäjohtamista tukevat käytänteet ja tulevaisuuden kehittämistarpeet sosiaali- ja terveysalalla

Hannele Laaksonen, HTT, esh,
Terveysalan johtamisen yliopettaja
Tampereen ammattikorkeakoulu
Kuntokatu 3, 33520 Tampere
puh: 040 6613450,
email: hannele.laaksonen(at)tuni.fi

Johdanto

Digitalisaation kehittyminen ja myönteisten etätyökokemusten lisääntyminen jo ennen pandemiaa ovat merkittäväällä tavalla edistäneet pandemian aikana etäjohtamista ja etätyötä, sillä keväällä 2020 noin miljoona suomalaista siirtyi etätyöhön. (Eklund, ym. 2021; Ruohomäki 2020.) Pandemia yllätti suomalaiset työpaikat yhdessä työssä ja etäjohtamista lähdettiin sosiaali- ja terveysalalla rakentamaan pandemian edetessä suurelta osin suoranaisten kaaoksen keskellä. Aiemmin etätyötä sai tehdä vain erikseen sovittaessa, mutta pandemian myötä sitä tuli suosittu ja suosio kasvaa edelleen (Eklund, ym. 2021). Digitaaliseen työkuultuuriin siirtyminen ja vuorovaikutuksen muutos ovat stressanneet ja kuormittaneet terveydenhuollon henkilöstöä (Ravelin ym. 2021).

Pandemian aikana on vahvasti puhuttu pääasiassa etäjohtamisesta, mutta käytännön tasolla on kuitenkin sosiaali- ja terveysalalla pääosin kyse hybridijohtamisesta, joka on etä- ja lähijohtamisen kombinaatio ja siinä pyritään ottamaan molempien kontekstien parhaat puolet käytäntöön sekä sovittamaan ne yhteen (Laaksonen 2022a; Eklund, ym. 2021). Esihenkilön onnistuminen etä- ja lähijohtamisen yhteensovittamisessa riippuu työympäristöstä ja -välineistä, osaamisesta ja itsensä johtamisen taidosta, toimivasta yhteistyöstä ja avoimesta vuorovaikutuksesta sekä hybridityötä tukevasta johtamisesta. (Eklund, ym. 2021.)

Puoli vuotta pandemian alkamisesta vuoden 2020 loppupuolella toteutetun kotihoidon esihenkilöiden haastattelututkimuksen (Laaksonen & Bäckström 2022) tulokissa tuotiin esille ajantasaisten laitteiden puute, tekniset ongelmat laitteiden ja ohjelmien toiminnassa, henkilöstön osaamisvajeat ja koulutuksen puute sekä tietoturvallisuusuhat. Pandemian aikana esihenkilöillä oli haasteena muun muassa työntekijöiden stressin määrän seuraaminen, työn suorituskyvyn arvioiminen ja ongelmien havaitsemisen etäältä sekä työhyvinvoinnin seuraaminen. Etäjohtaminen oli tuonut mukanaan myös monia positiivisia vaikutuksia kuten ajansäästön matkustamisessa, nopean ja reaaliaikaisen kommunikoinnin, tehostuneen työajan, kokousten nopean ja helpon järjestämisen sekä taloudellisia säästöjä.

Terkamo-Moisio ym. (2023) tutkimuksessa löydettiin etäjohtamista tukeviksi tekijöiksi muun muassa yhteiset toimintatavat ja säännöt, myönteinen toimintakulttuuri, organisaation ketteryys ja muutosmyönteisyys, toimivat työkalut, verkostot ja tuki sekä tiedotus ja koulutus. Etäjohtamisen esteitä olivat tietoteknisiin välineisiin liittyvät haasteet, organisaation perinteet, ja henkilökohtaiset asenteet, ominaisuudet sekä tottumukset. (Terkamo-Moisio ym. 2023.)

Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksessa etäjohtamisen toimiviin viestintäkäytäntöihin kuuluivat työntekijöiden sähköposteihin vastaaminen, etäkokoukset, työntekijöille sähköpostitse lähetettävät tiiviit infokirjeet ja palvelussuhdeasioiden hoitaminen etänä. Myös työntekijöiden näkökulmasta sähköpostin käyttö oli toimivaa etäviestinnässä esimerkiksi erilaisten käytännön asioiden hoidossa, mutta kiireen tullen puhelin oli toimivin väline hoitaa asioita. Työntekijät arvostivat esihenkilön lähettämiä kaikille yhteisesti tarkoitettuja sähköpostiviestejä. Etäviestinnän lisäksi arvostettiin kasvokkain tapaamisia. (Ristolainen ym. 2020.)

Etäjohtamisessa korostuvat vuorovaikutussuhteisiin painottuvat johtamistyylit, joita tulisi käsitellä terveydenhuoltoalan johtajien perus- ja täydennyskoulutuksessa. Etäjohtaminen muuttaa organisaatiokulttuuria, koska esihenkilöt johtavat sekä läheltä että etäältä. Etäjohtaminen tarjoaa myös terveydenhuollon henkilöstölle oman autonomian vahvistamista, mikä edistää omalta osaltaan työhyvinvoinnin kokemuksia ja kehittää hoidon laatua. Organisaatioiden tulisikin olla avoimia työntekijöiden autonomian lisäämisessä ja tukea johtajiaan etäjohtamisen kehittämisessä lisäämällä heidän osaamistaan. (Terkamo-Moisio ym. 2021; Vilkmän 2016.)



Luottamuksen rakentumista ja osallistumista etäpalaveriin voi heikentää esihenkilön etätyövälineiden käytön osaamattomuus ja kontrollia edustavat ristiriitaiset viestit. Esihenkilön päätöksentekovallan korostaminen ei synnytä yhteistä päätöksentekoa, vaikka asioista yhdessä keskusteltaisiinkin, mikä saattaa vaikuttaa osallistumishalukkuuteen. (Väätäinen & Vakkala 2023, 66.)

Etäjohtamisessa on tärkeää suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen, johon esihenkilöt tarvitsevat vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä myötätuntoon ja empatiaan (Lammintakanen, ym. 2022; Ravelin ym. 2021; Eklund, ym. 2021; Hebert 2020). Jokaisen työntekijän kohtaaminen heidän henkilökohtaisissa tarpeissaan on tärkeää luottamuksen ja turvallisuuden tunteen edistämiseksi. Vapaamu-

”Pandemian aikana on kehitetty selkeitä etätyöohjeita ja käytänteitä sekä etäjohtamisen pelisääntöjä”

”Kasvokkain tapaamiset ovat tärkeitä myös etäaikana”

toiset virtuaaliset tapaamiset sen sijaan mahdollistavat tiimin jäsenten osallisuuden tunteen kasvamisen. (Reyes, Luna & Salas 2020.) Etäjohtamisessa voidaan toteuttaa monenlaisia työntekijöiden keskinäisiä epävirallisia virtuaalisia tapaamisia osallistujien piristämiseksi, vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja yksinäisyyden ehkäisemiseksi. Videokohtaamisissa voidaan hyödyntää myös ilmeitä ja eleitä sekä äänenpainoja. (Lammintakanen, ym. 2022; Laaksonen 2022b.)

Tämän artikkelissa käsitellään pandemian aikana luotuja etäjohtamista tukevia käytänteitä ja tulevaisuuden kehittämistarpeita esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat, minkälaisia etäjohtamista tukevia käytänteitä organisaatioissa on otettu käyttöön ja miten etäjohtamista tulisi esihenkilöiden mielestä kehittää?

Tutkimuksen toteuttaminen

Valtakunnallisessa Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hankkeessa (2019–2022) kehitettiin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta (Hankesuunnitelma 2018). Hankkeen tarjoamiin webinaareihin, valmennuksiin ja kehittämistoimiin osallistui noin 450 sote-alan ammattilaista yli sadasta eri organisaatiosta ympäri Suomea.

Hankkeen valtakunnallinen sähköinen loppukysely (N=376) toteutettiin keväällä 2022, josta aineistosta tässä artikkelissa käsitellään kyselyyn osallistuneiden esihenkilöiden (n=65) vastaukset kahteen avoimeen kysymykseen: Minkälaisia etäjohtamista tukevia käytänteitä organisaatiossanne on? Miten etäjohtamista tulisi mielestänne jatkossa kehittää? Sähköisestä kyselystä lähetettiin vastaanottajille kolme muistutuskirjettä. Molempien kysymysten avoimet vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa analyysiyksiköksi valittiin lause. Aineistoon perh-

dyttiin lukemalla aineisto useaan kertaan, jonka jälkeä aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja abstrahoitettiin alaluokiksi, yläluokiksi sekä pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2006.) Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet on ilmoitettu tutkimuksessa. (TENK 2012.)

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä (n=65) 29 % työskentelee Ylä-Savossa, 22 % Pirkanmaalla, 12 % Uudellamaalla, 6 % Satakunnassa ja 31 % muualla Suomessa. Vastaajien keski-ikä oli 52 vuotta (vaihteluväli 32–68). Sosiaali- ja terveystieteiden työkokemuksista oli vastaajille kertynyt keskimäärin 25 vuotta ja nykyisessä tehtävässä noin 13 vuotta. Esihenkilöistä 32 % ilmoitti työskentelevänsä fyysisesti eri paikassa kuin heidän alaisensa ja vastaajat johtavat etänä keskimäärin 24 % työajastaan (vaihteluväli 0–100 %).

Etäjohtamista tukevat käytännöt

Etäjohtamista tukevien käytäntöjen kysymykseen oli vastannut 47 esihenkilöä. Aineistosta muodostui abstrahoinnin avulla 10 alaluokkaa, joista edelleen abstrahoitettiin kolme yläluokkaa: toimivat työvälineet, järjestelmät ja ohjelmat, sovitut etätyön rajaukset sekä arjen etäjohtaminen (Kuvio 1).

Etäjohtamisessa onnistumisen mahdollistaa toimivat kannettavat tietokoneet jokaisen esihenkilön käytössä ja toimivat tietoliikenneyhteydet sekä tarvittavat sähköiset järjestelmät ja ohjelmistot. Etäjohtamisen käytännöissä korostuivat sovitut etätyön rajaukset kuten selkeät etätyöhjeet, työkäytänteet ja sopimukset sekä luodut toimintamallit ja etäjohtamisen pelisäännöt. Etätyökäytänteissä on sovittu etätyöpäivien määrästä vuodessa ja niistä ammattiryhmistä, jotka voivat tehdä etätyötä. Etätyöhjeet on laadittu työntekijöille. Pandemian aikana suosittiin etätyötä, mutta sen jälkeen työpaikalla työskentelyä.



Kuvio 1. Etäjohtamista tukevat käytännöt

”Etäjohtamisessa on tärkeää suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen”

Etäjohtamista toteutetaan arjessa säännöllisillä Teams-kokouksilla, jotka on koettu nopeiksi ja helpeiksi. Vastauksissa tuotiin esille Teams -kokousten suunnitelmallisuus sekä säännöllisyys työpaikkakokouksina. Oman yksikön viikko- ja kuukausikokouksia toteutettiin säännöllisesti sekä esihenkilöpalavereita. Myös erilaista ohjausta on toteutettu Teams -alustalla sekä epävirallisia kohtaamisia. Muut yhteydenpidot tapahtuivat sähköpostilla ja puhelimitse.

Säännöllinen yhteydenpito omiin työntekijöihin ”mitä kuuluu” -periaatteella koettiin tärkeäksi. Etäjohtamisessa pidettiin henkilöstö ajan tasalla aktiivisella intra-tiedottamisella ja raportoinnilla esimerkiksi taloudesta ja HR-asioista. Vastauksissa todettiin, että tiedonvälityksen on tärkeää toimia kaikkiin suuntiin ja yhteydenpito helpottaa, jos esihenkilö on helposti lähestyttävä. Puhelimella esihenkilön tavoittaminen virka-aikana on mahdollista ja tarvittaessa sen jälkeenkin.

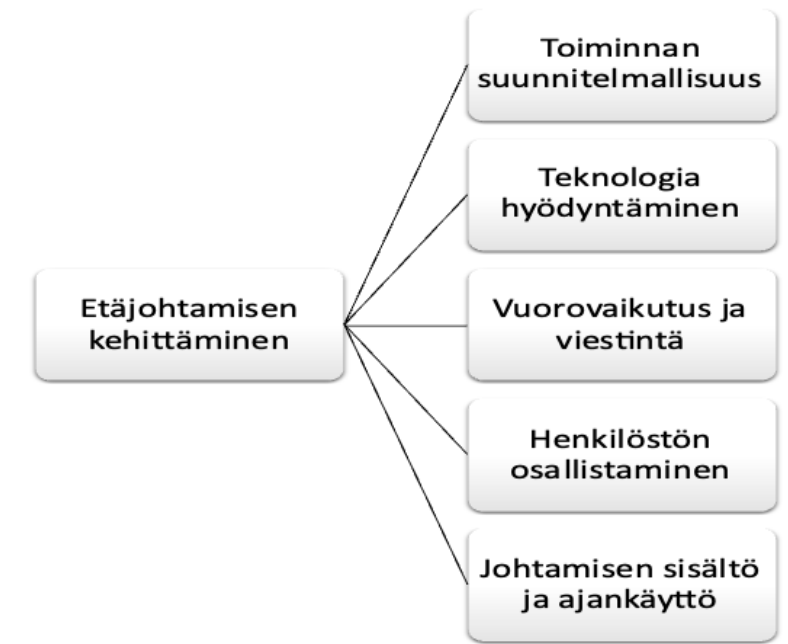
Organisaatiot ovat järjestäneet koulutusta etäjohtamisesta ja työvälineiden käytöstä. Myös muuta jatkuvaa koulutusta on järjestetty ja luotu uusia käytänteitä esihenkilöiden tukemiseen. Koulutuksiin on ollut mahdollista osallistua myös etänä kotoa käsin. Usein toistuvat lyhyet esihenkilöille suunnatut infot koettiin tärkeiksi.

Etäjohtamisen kehittämistarpeet

Etäjohtamisen kehittämistarpeisiin vastasi 36 esihenkilöä ja aineistosta abstrahoitettiin 13 alaluokkaa, joista kuusi yläluokkaa: toiminnan suunnitelmallisuus, teknologian hyödyntäminen, vuorovaikutus ja viestintä, henkilöstön osallistaminen sekä johtamisen sisältö ja ajankäyttö. (Kuvio 2.)

Kehittämistarvetta on etätyösopimusten määrän lisäämisessä, koko organisaation yhteisten pelisääntöjen päivytykselle, pelisääntöissä pysymisessä ja myös yhteisten palaverikäytäntöjen luomisessa. Etäjohtamiseen toivottiin suunnitelmallisuutta, hyväksi koettujen keinojen vahvistamista, sekä etäjohtamisen toteuttamista pysyvänä, säännöllisenä ja normaalina toimintana. Etänä tehtävä työ tulisi myös tehdä näkyväksi.

Työasemia todetaan olevan liian vähän, joten toiveena esitettiin alaisille työasemia, joissa olisi kuulokeiliitäntä ja mikrofoni. Videotapaamisissa koettiin olevan tärkeää, että jokainen osallistuisin kamera päällä. Yhtenä konkreettisenä toiveena esitettiin yksikölle yhteistä digitaalista ilmoitustaulua. Etäjohtamisen ajateltiin kehittyvän edelleen uusien ja monipuolisten sähköisten ohjelmien myötä, joiden toivottiin kuitenkin olevan myös helppokäyttöisiä ja tarjoavan sähköiset käyttöoppaat. Etäohjelmien käyttöön ja myös etäjohtamiseen tarvitaan lisää koulutusta.



Kuvio 2. Etäjohtamisen kehittämisen osa-alueet

Etäjohtamisen todettiin muuttaneen työn luonnetta ”multitaskaamiseksi”. Kohtaamisiin kaivattiin lisää läsnäoloa, inhimillistä kohtaamista ja vuorovaikutteisuutta sekä enemmän kuuntelemista. Vuorovaikutustaitojen kehittämisellä nähtiin olevan tarvetta yhteisöllisyyden edistämiseksi. Vastauksissa kerrottiin tarpeesta vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, ja kirjoitettujen viestien selkeyttämiseen sekä reaaliaikaiseen tiedottamiseen. Kaivattiin henkilökohtaisia palavereja etäyhteydellä ja kalenteroituja tapaamisia esimies-työntekijä -suhteen muodostumiselle myös kasvokkain. Yhteydenpitojen ja toimintojen säännöllisyyttä pidettiin tärkeänä toiminnan vakauden ylläpitämiseksi.

Etäjohtamisen kehittämistä olisi hyvä pohtia toiminnan näkökulmasta. Yksistään etäältä johtaminen nähtiin huonona asiana, koska se jättää työntekijän aivan yksin ja siksi lähikohtaamisia pidettiin tärkeinä. Omalta esihenkilöltä odotetaan riittäviä kasvokkain tapaamisia henkilöstön kanssa ja live-kokouksia. Yhtenä ehdotuksena nousi esille vuorottelu Teams -kokousten ja live-kokousten välillä.

Henkilöstön osallistaminen sisältää myös hiljaisempien työntekijöiden huomioimisen, henkilöstön sitouttamisen etäjohtamiseen ja työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemisen. Pidettiin tärkeänä tasapuolistaa ja kannustaa kaikkia käyttämään annettuja mahdollisuuksia, joita etäjohtaminen tarjoaa. Työhyvinvoinnin huomioiminen etätyössä nähtiin tärkeänä ja haasteeksi koettiin, miten etäjohtajana pystyy havaitsemaan esimerkiksi työntekijöiden heikentyneen työhyvinvoinnin.

”Vuorovaikutukseen toivotaan enemmän kuuntelua ja inhimillisempää kohtaamista”

Johtamiseen käytetään liian vähän aikaa ja sitä tulisi kehittää ajankäytöllisesti ja sisällöllisesti. Tähän liittyy myös esihenkilön tavoitettavuus, koska hän on paikalla ja tavoitettavissa. Etänä työn organisointia ja johtamista tulisi kehittää esimerkiksi hoitaa ruutiinasioita etänä, mutta kaikki kehittävä ja muuttava suunnittelu toteuttaa lähikohtaamisissa. Lisäksi toivottiin enemmän huomiota johtamisen sisältöasioihin ja lähijohtamista. Vastauksista nousi esille myös näkökulma, että etäjohtamista ei tarvitse kehittää enää enempää.

Johtopäätökset

Tutkimuksessa kartoitettiin sosiaali- ja terveystalouden esihenkilöiden näkemyksiä, minkälaisia etäjohtamista tukevia käytänteitä organisaatioissa on otettu käyttöön pandemian aikana ja miten etäjohtamista tulisi jatkossa kehittää. Etäjohtamista tukivat kannettavat tietokoneet, toimivat tietoliikenneyhteydet, riittävät sähköiset järjestelmät ja ohjelmistot sekä niihin saatu koulutus. Pandemian aikana oli kehitetty selkeitä etätyöohjeita ja -käytänteitä sekä rakennettu toimintamalleja ja etäjohtamisen pelisääntöjä kuten myös Terkamo-Moision ym. (2023) tutkimuksessa todettiin.

Tulosten mukaan johtamista ja vuorovaikutusta leimasivat esihenkilöille suunnatut infot, työntekijöille suunnatut intra-tiedotteet sekä Teams-kokoukset, joita käytettiin viikko- ja kuukausikokouksissa, esihenkilöpalavereissa sekä epämuodollisissa tapaamisissa. Vastaavia käytäntöjä on todettu myös Ristolaisen ym. (2020) tutkimuksessa. Esihenkilöiden vastausten mukaan organisaatiot ovat tarjonneet tukea esihenkilöille usein toistuvien esihenkilöinfoja avulla sekä järjestämällä koulutusta etäjohtamisesta ja digitaalisten työvälineiden käytöstä.

Team-palaverit mahdollistivat nopean ja helpon yhteydenpitomahdollisuuden, kuten myös Laaksonen ja Bäckströmin (2022) tutkimukseen osallistuneet kotihoidon esihenkilöt kertoivat. Ravelin ym. (2021) havaitsivat digitaaliseen työkuultuuriin siirtymisen tuoneen terveydenhuollon henkilöstölle stressiä ja lisäkuormitusta. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt olivat huolissaan siitä, miten he pystyvät etäältä seuraavaan työntekijöiden työhyvinvointia. Osa esihenkilöistä oli kuitenkin valmis olemaan työntekijöiden tavoitettavissa myös virka-ajan jälkeen, mikä voi heikentää heidän omaa työhyvinvointiaan (Grant, ym. 2013).

Organisaatioissa toivottiin lisää etäjohtamisen ja -ohjelmien koulutusta, joita myös Terkamo-Moision ym. (2023) sekä Laaksonen ja Bäckströmin (2022) tutkimuksissa tuotiin esille. Tulosten mukaan esihenkilöillä on halu osallistua ja sitouttaa henkilöstöä etäjohtamiseen. Organisaatioissa on aktiivisesti kehitetty etäjohtamista tukevia käytäntöjä, mutta kaivattiin etäjohtamisen pelisääntöjen päivittämistä ja yhteisten palaverikäytäntöjen luomista. Kaikille työntekijöillä toivottiin työasemia, kuulokeliitäntää ja mikrofonia. Vastausten valossa näyttää siltä, että kohtaamisten taso on heikentynyt, koskapa osallistujat toivoivat vuorovaikutukseen enemmän kuuntelua ja inhimillisempiä kohtaamisia sekä myös lähikohtaamisia. Näihin asioihin on aikaisemmissa tutkimuksissa kiinnitetty huomiota (Ristolainen ym. 2020; Reyes, Luna & Salas 2020).

Esihenkilöiden autenttisista vastauksista välittyi esille mielikuva, että pandemia-aika on ollut esihenkilöille todella kiireinen ja he ovat joutuneet tekemään monia töitä yhtä aikaa sekä vastaamaan lähes päivittäin uusiin haasteisiin kaiken normaalin työn lisäksi. Esihenkilöiden ”multitaskaamisen” eli monien töiden samanaikaisen tekemisen työtahti on vääjäämättä heikentänyt aitoja kohtaamisia työntekijöiden kanssa. Ei ole siis mitenkään yllätys, että esimerkiksi teknisiä laitteita puuttuu tai yhteiset palaverikäytännöt eivät ole vielä täysin selkiytyneet. Pandemian aikana on rahaa kulunut moniin ylimääräisiin tarvikkeisiin, joten esihenkilöiden taloudellinen liikkumavara on oletettavasti ollut vähäinen tietoteknisten laitteiden hankkimisessa.

Vastauksista käy ilmi, että kaikki esihenkilöt eivät osaa tai rohkene käyttää vielä kaikki etäjohtamisen mahdollisuuksia hyväkseen ja siihen kaivattiin oman esihenkilön kannustusta. Etäjohtajilta edellytetään hyviä digitaalisia taitoja ja halua oppia uusia taitoja, jotta he voivat innostaa myös työntekijöitään

(vrt. Väätäinen & Vakkala 2023; Sutela ym. 2019). Etäjohtamisen kehittäminen ajallisesti ja sisällöllisesti sekä esihenkilön tavoitettavuus ovat tärkeitä kehittämismuutoksia (Laaksonen & Bäckström 2022).

Tutkimuksen tulokset osoittavat etäjohtamisen kehittyneen pandemian aikana, mutta edelleen on kehittämistä toiminnan suunnitelmallisuudessa, teknologian hyödyntämisessä, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä sekä henkilöstön osallistamisessa ja johtamisen sisällössä. Autenttisista vastauksista nousee kuitenkin esille pääosin myönteinen suhtautuminen etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen, mistä lähtökohdista käsin organisaatioissa on hyvä jatkaa etäjohtamisen kehittämistä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää hyvinvointialueiden esihenkilöiden etäjohtamisen kehittämisessä ja esihenkilöiden täydennyskoulutuksessa. Tarvitaan jatkotutkimusta etenkin hybridijohtamisen etä- ja lähikonteksteissa toteutettavien työtehtävien selkeyttämisestä.

Lähdeluettelo

- EKLUND, A., JÄÄSKELÄINEN, H., SALMINEN, J. & LINDHOLM, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Helsinki: Grano Oy.
- GRANT, A., WALLECE, L.M. & SURGEON, P.C. 2013. *An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance*. Employee Relations Vol. 35 No. 5, 2013, 527–546.
- HANKESUUNNITELMA 2018. Etänä Enemmän -sote-työ uudistuu -hanke. Tampereen Ammattikorkeakoulu.
- HEBERT, M. 2020. *Leading remotely – How different is it?* Armed Force Comptroller, 65(2), 18–19.
- LAAKSONEN, H. *Johtamista etänä ja hybridisti* 2022a. Teoksessa Etänä Enemmän – muuttuvaa sote-kenttää kehittämässä, toim. T. Heinonen & A. Korpela, 26–36. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- LAAKSONEN, H. 2022b. *Hyvän e-johtamisen rakennusaineet*. Teoksessa Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua, toim. H. Laaksonen & S. Ollila, 75–86. Helsinki: Oppian.
- LAAKSONEN, H. & BÄCKSTRÖM, T. (2022). *Finnish Remote Leadership in Home Care during the Pandemic*. Athens Journal of Social Sciences 2022, Vol. 9, 2. 1–16. Luettu 15.6.2022: <https://www.athensjournals.gr/social/2021-4535-AJSS-Laaksonen-05.pdf>

- LAMMINTAKANEN, J., HÄGGMAN-LAITILA, A., PARONEN, E. & TERKAMO-MOISIO, A. 2022. *Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella?* Teoksessa Etänä Enemmän – muuttuvaa sote-kenttää kehittämässä, toim. T. Heinonen & A. Korpela, 20–25. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- RAVELIN, A., LAUKKA, E., HEPPONIEMI, T., KAIHLANEN, A. & KANSTE O. (2021). *Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021: 58, 220–234.
- REYES D, LUNA M, SALAS E (2020) *Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams*. Organizational Dynamics 50(2): 100785.
- RISTOLAINEN, M., MAIJALA, R. & ELORANTA, S. 2020. *Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa*. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 12(3), 179–186.
- RUOHOMÄKI, V. (2020). *Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa*. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 21–28.
- SUTELA, H., PÄRNÄNEN, A. & KEYRILÄINEN, M. 2019. *Digitaalisen työelämän – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Tilastokeskus. Helsinki.
- TENK 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 11.9.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- TERKAMO-MOISIO, A., KARKI, S., KANGASNIEMI, M., LAMMINTAKANEN, J. & HÄGGMAN-LAITILA, A. 2021. *Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review*. Journal of Advanced Nursing. 2022; 78:595–608. <https://doi.org/10.1111/jan.15028>
- TERKAMO-MOISIO, A., HÄGGMAN-LAITILA, A., PARONEN, E. & LAMMINTAKANEN, J. 2023. *Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta*. Focus Localis 1/2023, 90–104.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- VILKMAN U. 2016. *Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum.
- VÄÄTÄINEN, H. & VAKKALA, H. 2023. *Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa*. Focus Localis 1/2023, 49–69.