

Suvi Nurminen

**Jaetun johtamisen kehittäminen  
monipaikkaisessa työssä lapsiperheiden  
sosiaalihuollon palveluissa**

Opinnäytetyö  
Sairaanhoitaja (YAMK)  
Sosiaali- ja terveysalan  
kehittäminen ja johtaminen  
Kevät 2025



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Nurminen Suvi

**Työn nimi:** Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä lapsiperheiden sosiaalihuollon palveluissa. Opinnäytetyö.

**Tutkintonimike:** Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

**Asiasanat:** Jaettu johtaminen, jaettu johtajuus, hajautettu johtaminen, monipaikkainen työ, kehittäminen

Hyvinvointialueuudistus on ollut iso muutos sosiaali- ja terveystieteillä. Organisaatio- ja johtamisrakenteet ovat muuttuneet kuntien sosiaali- ja terveystieteiden yhdistyessä, joten johtamisen kehittäminen on edelleen välttämätöntä. Tämä opinnäytetyö kohdistui yhteen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön, sillä johtamisen kehittämiseksi oli nähty tarvetta hyvinvointialueuudistuksen myötä. Yksikön henkilöstö työskentelee monipaikkaisesti, joka huomioitiin kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaetun johtamisen toimintatapoja monipaikkaisessa työssä. Jaetun johtajuuden perusajatus on johtajuuteen liittyvien toimintojen ja vastuiden jakaminen usean henkilön kesken. Jaettu johtajuus monipaikkaisessa työssä vaatii viestinnän, koordinoinnin ja yhteisten toimintatapojen selkeyttä. Opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui toimintatutkimus sen käytännönläheisyyden vuoksi. Opinnäytetyössä perustettiin projektiorganisaatio, johon kuului projektiryhmä ja ohjausryhmä.

Tässä opinnäytetyössä oli neljä toimintatutkimuksen sykliä. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tutkittua tietoa jaetusta johtajuudesta, monipaikkainen työ huomioiden. Tutkimuskysymys oli, mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä aiemman kirjallisuuden mukaan. Vastauksia haettiin järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Katsaukseen valikoitui 19 tutkimusta tai tieteellistä julkaisua. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, josta muodostui neljä yläluokkaa: johtajuuden ja vastuun jakaminen, organisaation rakenteet ja käytännöt, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys sekä itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö. Ohjausryhmä valitsi seuraavan syklin nykytilan kartoituksen aiheeksi jaetun johtajuuden käytänteet.

Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Kehittämiskysymys oli, mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Vastauksia haettiin teemahaastattelun avulla, joka toteutettiin yhteen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön yksikön esihenkilöille. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysimatriisi sisälsi viisi pääluokkaa: vastuut ja rakenteet, viestintä ja vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tiimityö, itseohjautuvuus ja autonomia sekä kehittäminen. Ohjausryhmä hyväksyi seuraavan syklin työpajan ohjelman ja menetelmän.

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata edellisten syklien tulosten perusteella jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämiskysymys oli, miten jaettua johtamista voidaan kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Vastaukset saatiin projektiryhmän työpajatyöskentelyssä hyödyntäen Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalua. Tulokseksi muodostui tarve kehittää jaetun johtamisen keinoin ensisijaisesti tiedon jakamista, viestintää ja palautteen antamista sekä kehittämissuunnitelman jakamista työntekijöille. Kolmas sykli sisälsi pilotoinnin soveltuvien osien. Pilotin tarkoitus oli saada henkilöstöltä näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuudesta.

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata implementointisuunnitelma, jolla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Kehittämiskysymys oli, miten jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma voidaan ottaa käyttöön yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Implementointisuunnitelma tehtiin PARIHS-implementointimallia mukaillen. Toimintatutkimus päättyi implementointisuunnitelmaan ja sen käyttöönotto toteutetaan tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

## **Abstract**

**Author:** Nurminen Suvi

**Title of the Publication:** Enhancing shared leadership in distributed work settings in child and family social welfare services

**Degree Title:** Master of Health Care

**Keywords:** shared leadership, distributed leadership, co-leadership, distributed work

The reform of Finland's wellbeing services counties has significantly transformed the social and healthcare sector, especially organizational and leadership structures. As municipal services merged, the need for leadership development increased. This thesis focused on one child welfare social work unit within the Vantaa and Kerava wellbeing services county, where leadership development was identified as a need following the reform. The unit operates in a multi-site environment, which was considered in the development process. The aim was to develop shared leadership practices suited for multi-site work.

Shared leadership refers to the distribution of leadership roles and responsibilities among multiple individuals. In a multi-site context, it requires clear communication, coordination, and consistent practices. Action research was chosen as the methodological approach due to its practical nature. A project organization was established, including a project group and a steering group.

The research progressed through four cycles. The first cycle involved a systematic literature review aiming to clarify what shared leadership means in multi-site work. Inductive content analysis formed four upper categories from 19 publications: distribution of leadership and responsibility, organizational structures and practices, interaction and community, and self-direction and collaborative participation.

The second cycle mapped the current state of shared leadership through thematic interviews with supervisors from the target unit. Deductive content analysis included five main categories: responsibilities and structures, communication and interaction, community and teamwork, self-direction and autonomy, and development.

In the third cycle, a development plan was created based on previous results. The focus was on enhancing information sharing, communication and feedback, and distributing development responsibilities. The plan was partially piloted, and staff feedback was collected.

The fourth cycle produced an implementation plan based on the PARIHS framework. The action research concluded with this implementation plan, and its execution will continue after the completion of the thesis.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat .....	4
2.1	Jaettu johtajuus .....	4
2.2	Monipaikkainen työ ja muut työskentelymuodot .....	5
2.3	Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen visio, missio, arvot ja strategia .....	7
2.4	Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatiokuvaus .....	9
2.5	Lapsiperheiden palvelut sosiaalihuoltolain näkökulmasta .....	11
	Lähteet luvuista 1 ja 2 .....	12
3	Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys .....	15
4	Opinnäytetyön projektiorganisaation kuvaus .....	16
4.1	Ohjausryhmä ja projektiryhmä .....	16
4.2	Projektin johtaminen .....	18
4.3	Projektisuunnitelma .....	18
5	Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat suhteessa kehitettävään aiheeseen .....	20
5.1	Toimintatutkimus .....	20
5.2	Toimintatutkimuksen syklit .....	22
	Lähteet luvuista 3, 4 ja 5 .....	24
6	Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (1. sykli) .....	25
6.1	Kirjallisuuskatsauksen tietoperusta (suunnittelu) .....	25
6.2	Tutkimuskirjallisuuden hankinta (toiminta) .....	27
6.3	Induktiivinen sisällönanalyysi (havainnointi) .....	30
6.4	Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	32
6.4.1	Johtajuuden ja vastuun jakaminen .....	33
6.4.2	Organisaation rakenteet ja käytännöt .....	34
6.4.3	Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys .....	36
6.4.4	Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö .....	37
6.5	Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset (reflektointi) .....	38
6.6	Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys .....	42
	Lähteet .....	45

7	Jaetun johtamisen nykytila (2.sykli).....	49
	7.1 Jaettuun johtamiseen liittyvät tekijät (suunnittelu).....	49
	7.2 Teemahaastattelu (toiminta) .....	50
	7.3 Deduktiivinen sisällönanalyysi (havainnointi) .....	51
	7.4 Teemahaastattelun tulokset .....	54
	7.4.1 Vastuut ja rakenteet .....	55
	7.4.2 Viestintä ja vuorovaikutus .....	56
	7.4.3 Yhteisöllisyys ja tiimityö.....	57
	7.4.4 Itseohjautuvuus ja autonomia .....	59
	7.4.5 Kehittäminen .....	59
	7.5 Teemahaastattelun johtopäätökset (reflektointi).....	61
	7.6 Teemahaastattelun luotettavuus ja eettisyys .....	65
	Lähteet.....	67
8	Jaetun johtamisen kehittäminen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä (3. sykli) 70	
	8.1 Kehittämissuunnitelman valmistelu (suunnittelu).....	71
	8.2 Kehittämissuunnitelman kuvaus työpajatyöskentelynä ja pilotointi (toiminta).....	72
	8.3 Kehittämissuunnitelman tulokset (havainnointi).....	74
	8.4 Kehittämissuunnitelman johtopäätökset (reflektointi) .....	78
	8.5 Kehittämissuunnitelman pilotointi (sivusykli: toiminta) .....	80
	8.5.1 Pilotoinnin tulokset (havainnointi) .....	81
	8.5.2 Pilotoinnin johtopäätökset (reflektointi) .....	83
	Lähteet.....	86
9	Implementointisuunnitelma (4. sykli).....	88
	9.1 Implementointimallin kuvaus (suunnittelu).....	89
	9.2 Implementointimallin mukailtu soveltaminen (toiminta).....	90
	9.2.1 Näyttö (todiste).....	91
	9.2.2 Toimintaympäristö (konteksti) .....	93
	9.2.3 Toimeenpano (fasilitointi).....	96
	Lähteet.....	99
10	Pohdinta .....	101
	10.1 Opinnäytetyön johtopäätökset.....	101
	10.2 Jatkotutkimusaiheet .....	104

10.3	Opinnäytetyön aikataulu ja riskianalyysi .....	105
10.4	Opinnäytetyön luotettavuus.....	106
10.5	Opinnäytetyön eettisyys.....	110
10.6	Oman asiantuntijuuden kehittyminen.....	111
	Lähteet.....	115

## Liitteet

- Liite 1. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin lomakkeet (JBI)
- Liite 2. Taulukko järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista tutkimuksista
- Liite 3. Induktiivisen sisällönanalyysin alkuperäisilmaisut ja niiden pelkistäminen
- Liite 4. Induktiivisen sisällönanalyysin ala- ja yläluokkien muodostuminen
- Liite 5. Teemahaastattelun kysymykset
- Liite 6. Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysimatriisi
- Liite 7. Deduktiivisen sisällön analyysin pää- ja alaluokat
- Liite 8. Työpajan kehittämisaiheen valinta -taulukko
- Liite 9. Kehittämissuunnitelman Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu -taulukko
- Liite 10. Implementointisuunnitelma -taulukko
- Liite 11. Rekisteriseloste
- Liite 12. Informointiasiakirja
- Liite 13 Suostumusasiakirja
- Liite 14. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 15. Pilotin Webropol -kysymykset

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille 1.1.2023. Hyvinvointialueuudistus oli yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Uudistusta tarvittiin kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja, yhdenvertaisten palvelujen varmistamiseksi ja hillitsemään kustannusten kasvua. (Sosiaali- ja terveysministeriö [STM], 2025.)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä Vantaan ja Keravan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelujen yhdistyessä muodostui Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelukseen siirtyi kunnista noin 4 600 työntekijää. Henkilöstön riittävyys ja saatavuus ovat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella palvelukyvyn suurin haaste. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategian yksi näkökulma on henkilöstön arvostaminen ja siihen liittyvä työnantajamielikuvan rakentaminen. Johtamisella on suuri merkitys henkilöstön pysyvyyteen ja saatavuuteen. Johtamista ja työn tekemistä tuetaan muun muassa viestinnän keinoin, jonka tavoitteena on laadukas ja oikea-aikainen sisäinen viestintä. Työnantajamielikuvaa edistetään kehittämällä perehdytyksen laatua. (Vantaan- ja Keravan hyvinvointialue, 2022.)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaaliryhmän yksikössä esihenkilöresurssi oli lisääntynyt, joten siitä syntyi työelämälähtöinen tarve kehittää johtamista sujuvammaksi. Opinnäytetyöntekijä työskentelee tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaaliryhmän yksikössä lähijohtajana. Yksikön lähijohtajat sekä henkilöstö työskentelee monipaikkaisesti, joten kehittämisessä oli huomioitava monipaikkaisen työn luonne.

Julkisissa organisaatioissa jatkuva uudistuminen on välttämätöntä, koska toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan. Jatkuva uudistuminen edellyttää innovatiivisuutta ja luovuutta organisaatiolta, tiimeiltä ja yksilöiltä. (Sydänmaanlakka, 2015, 2.3.) Organisaation kehittämisellä voidaan pyrkiä laaja-alaiseen koko organisaation kattavaan toimintarakenteen kehittämiseen tai suppeimmillaan yksittäisen työntekijän toimintatavan kehittämiseen (Toikko & Rantanen, 2009, 14). Johtajuus nähdään enenevässä määrin kollektiivisena ilmiönä, jolloin ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla yksittäistä toimijaa suurempi (Mäki, 2017, 52). Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Johtajakeskeisyydestä olisi siirryttävä kohti jaettava johtajuutta. (Sydänmaanlakka, 2015, 2.1.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaetun johtamisen toimintatapoja monipaikkaisessa työssä. Teorian mukaan jaettu johtajuus on kehittynyt, koska perinteinen vertikaalinen johtajuus ei ole riittänyt vastaamaan monimuotoisen tiimityön tarpeisiin (Du ym., 2024). Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien toimintojen ja vastuiden jakaminen usean henkilön kesken. Johtajuudella voi olla yhteisössä yksi tai useampi edustaja tai kaikki yhteisön jäsenet. (Soukainen, 2015.) Jaetussa johtajuudessa työyhteisön jäsenet kulkevat samaan suuntaan samalla polulla eteen tulevia haasteita kohdaten ja keskenään jatkuvasti keskustellen (Juuti, 2013, 10). Jaettu johtajuus ei poista johtamista, eivätkä esihenkilötehtävät poistu johtajan ottaessa käyttöön jaetun johtajuuden toimintamallin, ne vain muuttavat muotoaan (Tiihonen, 2019, 119). Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön (Puhakka ym., 2023, 15). Monipaikkainen työ voi tarjota mahdollisuuksia kustannussäästöihin, koska se vähentää siirtymistä toimipisteestä toiseen sekä työmatkojen ja tilojen ympäristökuormitusta. Organisaatioiden on kuitenkin kehitettävä käytäntöjä, jotka tukevat monipaikkaisen työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. (Eskelinen ym., 2024, 7, 1.) Monipaikkaisessa työssä itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö ovat keskeisiä jaetun johtajuuden tukipilareita. Itseohjautuvuuden ydin on henkilöstön vastuu päätöksenteossa (Aura ym., 2021, 5). Onnistunut jaettu johtajuus ja monipaikkaisen työn toteutuminen edellyttävät toimintakulttuurin muutosta (Tiihonen, 2019, 30; Eskelinen ym., 67).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, johon sisältyi neljä sykliä ja yksi sivusykli. Opinnäytetyössä tehtiin järjestelmällisen kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelu, joiden tuloksia hyödynnettiin projektiryhmän työpajatyöskentelyssä tehdyssä kehittämissuunnitelmassa. Projektiryhmä koostui tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön yhdestä lähijohtajasta ja esihenkilöstä, projektijohtajana toimi opinnäytetyöntekijä. Projektiryhmän lisäksi projektissa toimi ohjausryhmä, joka antoi suuntaa opinnäytetyön etenemisessä. Sivusykli sisälsi pilotoinnin, johon osallistui tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstön edustajia. Pilotissa henkilöstöä osallistettiin kehittämistyöhön pyytämällä näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan. Opinnäytetyössä kuvattiin PA-RIHS-implementointimalli ja sitä mukaillen tehtiin implementointisuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä.

Suomessa opiskeltavat tutkinnot ja muut osaamiskokonaisuudet sijoittuvat vaativuustasoltaan kahdeksanportaiseen kansalliseen tutkintojen viitekehykseen NQF (National Qualifications Framework). Ylempi ammattikorkeakoulu sijoittuu tasolle seitsemän. Viitekehyksen mukaan valmistuva opiskelija hallitsee oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, tiedot ja menetelmät sekä kykenee johtamaan ihmisiä ja asioita. (Arene, 2010, 4–5.) Tämän opinnäytetyöntekijän omat henkilökohtaiset osaamistavoitteet olivat tutkimus- ja kehittämistyön menetelmien oppiminen ja arviointi niiden hyödynnettävyydestä kehittämistyössä sekä jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn erityispiirteiden ymmärtäminen.

## 2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Johtaminen samaistetaan usein esihenkilöön tai johtajaan, vaikka todellisuudessa johtaminen toteutuu henkilöstön, esihenkilön, tilanteiden sekä tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina. Prosessin seurauksena toiminta on sujuvaa ja asiakkaat saavat tarvitsemiaan palveluja. (Juuti, 2013, 13.) Organisaation on luotava rakenteet ja käytännöt, jotka tukevat työyhteisön osallistumista ja vuorovaikutusta, mahdollistaen jaetun johtajuuden toteutumisen (Mäki, 2017, 20). Organisaatioiden on kehitettävä käytäntöjä, jotka tukevat myös monipaikkaisen työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatioiden johdolta vaaditaan päämääriin perustuvaa selkeää suuntaa, miten työtä tehdään paikan ja ajan suhteen. (Eskelinen ym., 2024, 1.) Monipaikkaisen organisaation johtoryhmän on tarkasteltava monipaikkaisuuden edellytysten toteutumista kriittisesti. Pohdittavana on esimerkiksi mitkä johtamiskäytännöt tukevat monipaikkaista työtä, mitkä asiat ovat keskeisiä organisaation kulttuurin kehittämisessä, miten yhteistyö organisoidaan sekä mitä prosesseja ja käytänteitä tarvitaan työn sujumiseksi. (Vilkman, 2023, luku 2.) Hyvin organisaation toimintaan integroidut arvot auttavat johtoa tunnistamaan ja edistämään käytäntöjä, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Arvot toimivat myös mittarina, jonka avulla arvioidaan sitä, miten hyvin käytännöt ja toiminta vastaavat organisaation peruseriaatteita. (Tanner, 2024, luku 12.)

### 2.1 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden avulla voidaan muuttaa perinteisiä valtasuhteita paremman sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden toivossa. Jaettu johtajuus voi ilmetä työnjakona, mikä voidaan nähdä osana tehokkaampaa johtamista ja hallintoa työntekijöille. (Paukkuri, 2015, 30–31.) Jaettua johtajuutta voidaan kuvata jatkumona, jonka toisessa ääripäässä on autoritäärinen johtaminen ja toisessa ääripäässä liiallisesta johtamisen jakamisesta seuraava kaaos. Mikäli valtaa ei jaeta lainkaan, toiminta perustuu johtajan itsevaltiudelle, jossa johtaja kontrolloi toimintaa ja tekee kaikki päätökset. Jaettu johtajuus ilmenee niin, että töitä tai tehtäviä annetaan tiettyjen ihmisten hoidettavaksi suunnitellun toiminnan rakenteen puitteissa. (Kyllönen, 2011, 81.)

Jaettu johtajuus voidaan nähdä toimintana, jossa yhteistä päämäärän saavuttamista ohjaa työnjako asiantuntijuuden mukaan ja toimintaa ohjaa yhteinen päämäärä. Toimintoja voidaan jakaa

tiedon, kyvykkyyden ja taidon mukaan. (Kiskola, 2022, 2.) Jaettu johtajuus on yhteistyöhön perustuva johtamisprosessi, jossa tiimin jäsenet jakavat vastuut ja tehtävät, jotka muuten olisivat yhdellä johtajalla. Jaetussa johtajuudessa on tärkeää, että koko tiimi osallistuu johtamisprosessiin. (Mielonen, 2011, 47.) Vastuun jakamisen mahdollistaminen ja johtajuuden laajentaminen organisaation kaikille tasoille edellyttää rakenteellisia muutoksia. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittyminen, yhteisön osallisuus ja voimavarojen oikea kohdentaminen, mikä johtaa aitoon vastuunottoon, vaikuttamiseen sekä sitoutumiseen. (Kyllönen, 2011, 82–83.)

Jaetun johtajuuden taustalla parhaimmillaan vaikuttavat demokratian ihanteet, kuten itsemääräämisoikeus, osallisuus, yhdenvertaisuus, dialogi sekä autonomia. Jaetun johtajuuden hyödyt korostuvat työyhteisöissä, joissa työ vaatii suhteellisen suurta itsenäistä ongelmanratkaisua. Työntekijällä on yleensä alansa paras tuntemus työyhteisössä. Jaetun johtajuuden yksi kriittinen tekijä on yhteisöllinen vastuunotto. Työyhteisö luovuttaa toimivaltaa yksilöille, jotka puolestaan ovat toiminnastaan vastuussa työyhteisölle. (Mäki, 2020, 289.)

Jaettu johtajuus vaatii itseohjautuvuutta kaikilta organisaation jäseniltä. Toiminnan tavoitteista, toimenpiteistä, arvioinnista sekä mahdollisista suunnan muutoksista päätetään yhdessä. Keskusteltaessa johtajuudesta ja sen jakamisesta, on huomioitava organisaatioissa viralliseen johtajasemaan liittyvät lakeihin ja muihin säädöksiin perustuvat juridiset vastuut. (Rantanen & Hyystinmäki, 2019, 10, 11.)

Jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja osaamista. Jaetun johtamisen tulee olla yhteydessä demokraattiseen, yhteisölliseen ja osallistavaan toimintatapaan. Tiedon ja osaamisen laajentuminen työyhteisössä edellyttää myös henkilökunnalta vahvaa osaamista ja ammatillisuutta. Suunnittelematon ja epätarkoituksenmukainen vastuun jakaminen saattaa tuntua henkilöstöstä kuorimittavalta ja ylimääräiseltä työltä, myös johtaja voi kokea asemansa turvattomaksi tai uhatuksi. (Kyllönen, 2011, 83.)

## 2.2 Monipaikkainen työ ja muut työskentelymuodot

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan tapaa organisoida työtä niin, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan osoittama työpiste, jossa hän suorittaa työtään työnantajan määräyksen mukaan (Määttä, 2020, 28). Monipaikkainen työ voi tarjota mahdollisuuksia kustannussäästöihin. Se vähentää siirtymistä toimipisteestä toiseen sekä työmatkojen ja tilojen ympäristökuormitusta.

Monipaikkaisen työn riskinä on sosiaalisten kontaktien ja erityisesti sosiaalisia tarpeita palvelevan sekä tukea antavaksi koetun vuorovaikutuksen vähäisyys. Monipaikkaisen työn toimintatavat voivat erota organisaatioittain toisistaan, myös saman toimialan sisällä. Toimintatapoihin vaikuttavat useat organisaation sisäiset tekijät, kuten johtaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuus sekä ulkoiset asiat, kuten työvoiman saatavuus. (Eskelinen ym., 2024, 7.)

Etätyö on ansiotyötä, joka toteutuu pääasiallisen toimipisteen ulkopuolella, esimerkiksi kotona. Etätyö edellyttää työntekijän, esihenkilön ja työnantajan yhteistä suunnittelua, sopimista sekä työntekijän itsenäisen työskentelyn tukemista. Etätyön onnistuminen edellyttää, että johtaminen ja työkulttuuri perustuvat luottamukseen kontrollon sijaan. (Työterveyslaitos [TTL], n.d.) Runsaaseen yksintyöskentelyyn ja etätyöhön on liitetty yksinäisyyden sekä erillisyyden kokemusta (Eskelinen ym., 2024, 25). Etätyö voi laajeta monipaikkaiseksi työskentelyksi, kun työtä voidaan tehdä joustavasti siellä, missä se on perustelluinta työnantajan, työntekijän ja asiakkaan kannalta (TTL, n.d.). Työntekijöiden näkökannalta monipaikkaisuus ja etätyö voivat olla mielekkäitä työmuotoja tuoden joustavuutta työn tekemiseen.

Hybridityöllä tarkoitetaan sellaista työn organisointitapaa, jossa voidaan yhdistää työpaikalla tehtävää lähityötä ja etätyötä. Työntekijä voi esimerkiksi työskennellä osan viikosta etätyössä ja osan työpaikalla. Osa työntekijöistä voi olla myös etätyössä ja osa lähityössä. (TTL, n.d.) Hybridityöllä viitataan joustavaan työn organisointitapaan, jolloin työtä voidaan tehdä osittain työnantajan toimitilojen ulkopuolella etätyönä. Käytännössä hybridityöskentely on asteittaista vaihtelua etä- ja lähityöskentelyssä. Monipaikkainen työ -termiä käytetään hybridityön rinnalla, eikä käsitteille ole tarkkaa vakiintunutta määritelmää tai kriteeristöä esimerkiksi määrällisen osuuden tai säännöllisyyden näkökulmasta. (Kohtakangas, 2023, 5.) Työskentelymuotojen- ja paikkojen määritelmät on jäsennetty taulukkoon numero 1.

Taulukko 1. Työskentelymuotojen- ja paikkojen määritelmät

Työskentelymuodot	
<b>Lähityö</b>	Työskentely työnantajan osoittamassa toimipisteessä
<b>Etätyö</b>	Työskentely työpaikan ulkopuolella, yleensä työntekijän kotona
<b>Hybridityö</b>	Työskentely vuorotellen työnantajan osoittamassa toimipisteessä ja etätyössä, kuten kotona
<b>Monipaikkainen työ</b>	Työskentely useammassa paikassa, kuten esimerkiksi työnantajan osoittamissa työpisteissä, asiakkaiden kotona, kirjastoissa

Monipaikkaista työtä ja hybridityötä kuvataan usein työskentelymallina, jossa työntekijät voivat ainakin osittain valita, missä he suorittavat työtehtäviään (Puhakka ym., 2023, 14). Monipaikkaista työtä voidaan tehdä pääasiallisen toimipisteen ja kodin lisäksi esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, kirjastossa, kahvilassa, toimistohotellissa, matkoilla tai liikennevälineissä (Eskelinen ym., 2024, 2).

### 2.3 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen visio, missio, arvot ja strategia

Hyvä visio on konkreettinen sekä realistinen näkemys siitä, mitä halutaan olla ja millaiseksi halutaan tulla. Visio on siis kirkas näkemys lopputuloksesta. Vision merkitys on tärkeä, koska se näyttää kehityssuunnan. Ilman visiota organisaatio ei tiedä oikeaa suuntaa. Vision päämäärä tulee olla mitattava ja sen toimenpiteet määriteltäviä. (Bärlund & Perko, 2013, luku 5.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen visio 2030:

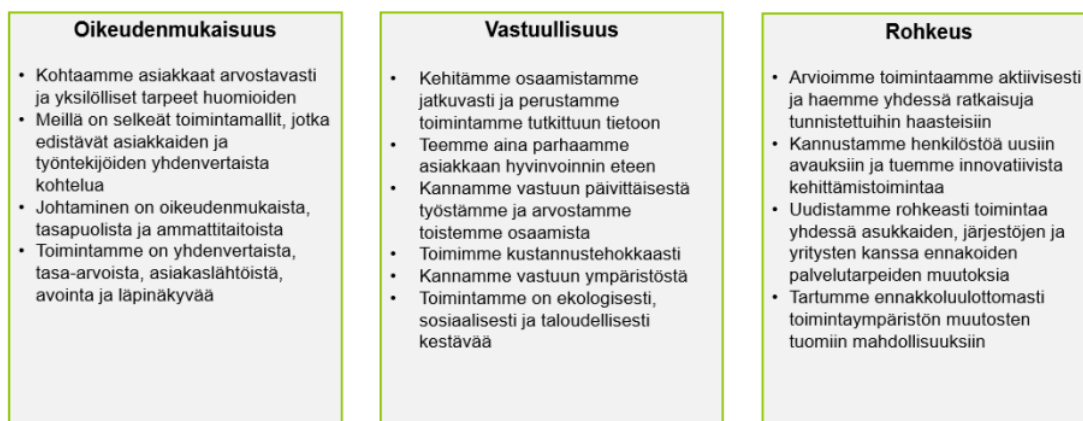
*”Vuonna 2030 asukkaiden hyvinvointi ja tyytyväisyys palveluihin ovat valtakunnallisesti korkeimmat Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Palveluja on uudistettu rohkeasti tietoa hyödyntäen ja asukkaita ja kumppaneita kuullen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue on työpaikkana halutuin hyvinvointialue.”* (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 12.)

Missio on toiminta-ajatus ja se vastaa kysymyksiin, miksi organisaatio on olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. Missio viestii organisaation tehtävästä toimintaympäristössään sekä yhteiskunnassa. (Sydänmaanlakka, 2024, luku 6.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen missio:

*”Järjestämme alueen sosiaali-, terveys- ja pelastuspalvelut asiakaslähtöisesti ja vaikuttavasti. Vahvistamme peruspalveluja ja tarjoamme asiakkaalle hänen yksilöllisten tarpeittensa mukaisen, yhteensovitettun palvelukokonaisuuden.”* (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 12.)

Arvoilla tarkoitetaan päämäärää ja periaatteita, jotka ohjaavat ihmisten tai organisaation toimintaa. Arvoja pidetään organisaatiossa merkityksellisenä ja tärkeänä. Arvot ovat valintoja, jotka ohjaavat yksilön ja organisaation toimintaa. (Sydänmaanlakka, 2024, luku 6.) Arvot luovat organisaatiolle, johtamiselle ja organisaatiokulttuurille yhteisen pohjan ja periaatteet. Varmistamalla, että arvot ja johtaminen vastaavat mahdollisimman hyvin henkilöstön odotuksia, edetään kohti tyytyväisempää työyhteisöä. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen arvot ovat oikeudenmukai-

suus, vastuullisuus ja rohkeus. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu asiakkaiden arvostava ja yksilöllinen kohtaaminen sekä tasapuolinen johtaminen. Vastuullisuus tarkoittaa vastuun kantamista päivittäisestä työstä, ekologisuudesta sekä kustannustehokkuudesta. Rohkeuteen liittyvät toiminnan uudistaminen ja innovatiivinen kehittämistoiminta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 11.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatio- ja johtamiskulttuuria kuvaavat arvot ja niiden sisältö on esitetty kuvassa numero 1.



Kuva 1. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen arvot (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 12).

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ensimmäisessä strategiassa tavoitteet on asetettu valtuustokaudelle v. 2023–2025, mutta yhteistä suuntaa rakennetaan pidemmälle tulevaisuuteen. Strategian päätavoitteena on hyvinvointialueen asukkaiden hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen sekä hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategian näkökulmat ovat niitä osa-alueita, joita toteuttaen pyritään mahdollisimman suureen hyvinvointihyötyyn alueen asukkaille. Näkökulmat ovat seuraavat: vahvistamme hyvinvointia ja turvallisuutta, parannamme palveluja, arvostamme henkilöstöämme, toimimme yhdessä sekä huolehdimme kestävästä taloudesta.

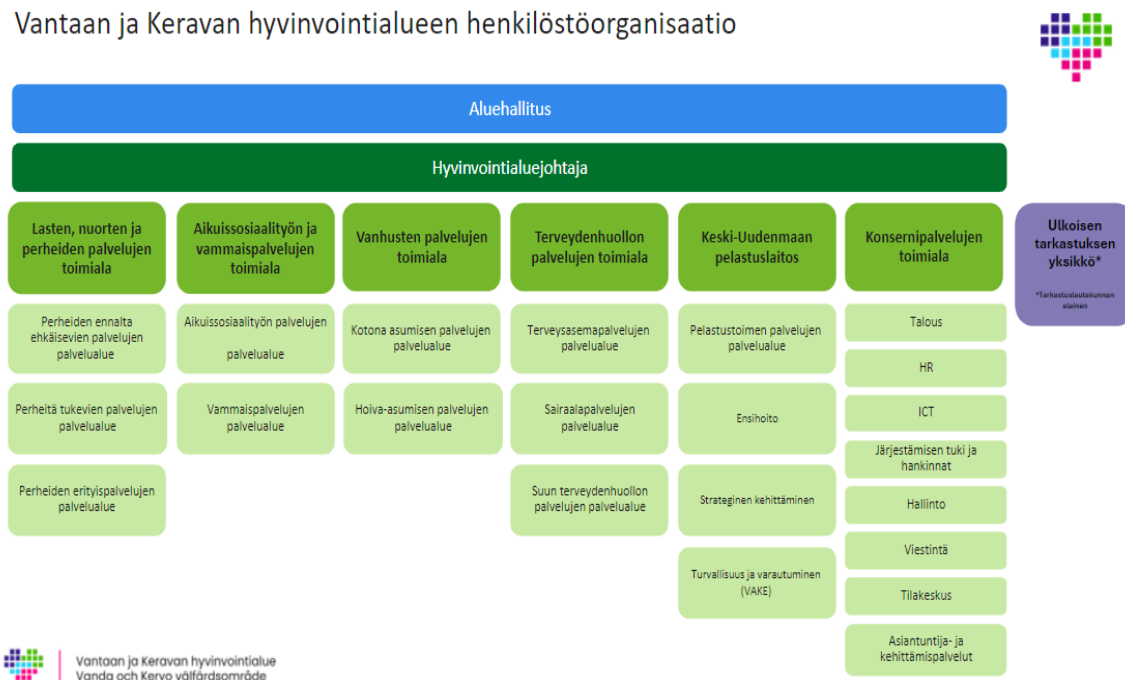
Tämä opinnäytetyö nivoutuu Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategiaan useasta eri näkökulmasta. Opinnäytetyössä tehtiin jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämissuunnitelman avulla jaettua johtamisen toimintatapoja voidaan ottaa käytäntöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä tukee henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia. Samalla se vahvistaa henkilöstön osaamista ja itseohjautuvuutta. Yhteisen toiminnan kehittäminen on strategian mukaan välttämätöntä myös erilaisiin asiakastarpeisiin

vastaamiseksi. Hyvinvointialueen uudistusohjelman mukaisesti kehittämällä jaettua johtajuutta uudistetaan toimintamalleja, joilla turvataan asiakkaille vaikuttavat palvelut sekä pidetään yllä henkilöstön veto- ja pitovoimaa. Näillä toimilla pyritään myös huolehtimaan talouden kestävästä.

## 2.4 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatiokuvaus

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palveluorganisaatio jakautuu toimialoittain. Toimialoihin kuuluvat lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala, aikuissosiaalityö ja vammaispalvelujen toimiala, vanhusten palvelujen toimiala, terveydenhuollon palvelujen toimiala, pelastustoimen palvelujen toimiala sekä konsernipalvelut. Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatio on esitelty kuvassa 2.

### Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen henkilöstöorganisaatio



Kuva 2. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatio (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d)

Lapsiperheiden sosiaalityö kuuluu lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimialaan ja perheitä tukevien palvelujen palvelualueelle. Palvelualue on jaettu lapsiperheiden sosiaalityön palvelujen ja lapsiperheiden psykososiaalisten palvelujen tehtäväalueille. Toimialaa johtaa lasten, nuorten ja perheiden toimialanjohtaja, palvelualueita palvelualuejohtajat ja tehtäväalueita tehtäväaluepäälliköt. Tehtäväalueen yksiköitä johtavat yksikön esihenkilöt. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimialan organisaatio on esitelty kuvassa 3.



Kuva 3. Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimialan organisaatio (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, n.d)

Tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön kuuluvat yksikön esihenkilö sekä lähijohtajia, jotka muodostavat sisäjohtoryhmän. Lähijohtajat johtavat asiakastyötä tekevien tiimien henkilöstöä. Henkilöstö jakautuu eri alueille ja eri toimipisteisiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Henkilöstöllä on autonomia työvuorosunnittelussa ja he suunnittelevat työnsä asiakastarpeen mukaisesti. Henkilöstön työnkuvaan kuuluu muun muassa asiakaskäyntejä, dokumentointia sekä työn ja oman osaamisen kehittämistä. Työhön liittyvää dokumentointia voi tehdä esimerkiksi useissa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen toimipisteissä tai työn-

tekijän omassa kodissa. Teams -alustalla järjestettäviin työkokouksiin voi osallistua niin ikään toimipisteiltä tai kotoa käsin. Tällöin voidaan puhua monipaikkaisesta työstä. Koko päivän kestäviin digitaalisesti järjestettyihin koulutuksiin voi osallistua lähijohtajan kanssa sovittaessa kotoa käsin. Tällaisissa tilanteissa voidaan puhua etätyönä tehtävästä työpäivästä.

## 2.5 Lapsiperheiden palvelut sosiaalihuoltolain näkökulmasta

Sosiaalihuoltolaissa säädetyillä palveluilla ja tukitoimilla toteutetaan lapsen oikeuksien yleissopimuksessa turvattuja lapsen oikeuksia. Niillä toteutetaan perustuslaissa ja ihmisoikeussopimuksissa edellytettyä perheen ja vanhempien tukea. Lain tarkoituksena on vahvistaa lapsiperheiden kotona annettua tukea ja tuen saantia pulmiin varhaisessa vaiheessa. (STM, 2024, 75.)

Sosiaalihuoltolaissa korostetaan palvelujen ehkäisevää ja lapsen kehitystä edistävää tavoitetta, jonka tarkoitus on vahvistaa lasten ja lapsiperheiden varhaista tukemista ja vähentää perhekoh-taisen lastensuojelun tarvetta. Lain tavoitteena on kokonaisvaltaisuus lapsiperheiden palveluissa sekä palvelujen saaminen lasten omaan kasvuympäristöön. Huoltajien voimaannuttaminen ja tukeminen sekä myönteisen vanhemmuuden edistäminen luo huoltajille edellytyksiä huolehtia kasvatustehtävänsä paremmin. Lapsen etu tulee ottaa huomioon tilanteissa, joissa sosiaalihuollon toteuttaminen vaikuttaa lapsen tilanteeseen. Lapsen edun katsotaan toteutuvan, jos lapsi ja hänen perheensä saavat tarpeidensa mukaiset palvelut. Tämä edellyttää työntekijöiltä lapsen kohtaamisen osaamista ja tarvittaessa eri ammattiryhmien osaamisen hyödyntämistä. (STM, 2024, 30–31.)

## Lähteet luvuista 1 ja 2

Arene. (2010). Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (nqf) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Saatavilla 4.5.2025. [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_nqf.pdf](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf)

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Kestävä johtajuus. Alma Talent Oy.

Du, W., Liu, W., G, X. & Vogel, D. (2024). How Team Diversity Influences Online Medical Team Service Performance Through Shared Leadership: An Input-Process-Output Perspective. Group Decision & Negotiation. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/qoihiqx4zj>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bord, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/46795044-6d4b-4e8d-8ef1-d0f970aa2b2b/content>

Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Santalahti-kustannus.

Kiskola, S. (2022). "Pystyisikö mitenkään?" Jaettu johtajuus terveydenhuollossa. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto. Saatavilla 29.9.2024. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14532/gradu010822.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kohtakangas, K., Kopakka, I-E. & Koskitalo, I. (2023). Hybridityön käsikirja. Opas joustavaan monipaikkaiseen työhön. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-345-7>

Kyllönen, M. (2011). Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla 3.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66841/978-951-44-8630-2.pdf?sequence=1>

Mielonen, J. (2011). Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Saatavilla 27.9.2024. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn%209789522651655.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. *Aikuiskasvatus* 30 (4), 288–296. <https://doi.org/10.33336/aik.93897>

Paukkuri, E. (2015). How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla 2.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96778/978-951-44-9740-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. (2023). Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä. TSR loppuraportti. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>

Rantanen, J. & Hyystinmäki, T. (2019). Jaettu johtajuus yhdistyksissä. Kansalaisfoorumi. Saatavilla 17.9.2024. [https://kansalaisfoorumi.fi/wp-content/uploads/2019/11/Jaettu\\_johtajuus\\_yhdistyksissa.pdf](https://kansalaisfoorumi.fi/wp-content/uploads/2019/11/Jaettu_johtajuus_yhdistyksissa.pdf)

Räsänen, T. (2024). Lähijohtajan johtamisaine, osaaminen ja selviytymiskeinot. Muutosjohtamista hallinnollisten ja dialogisten jännitteiden keskellä sosiaali- ja terveysalan rakennemuutoksessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5147-2>

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2025.) Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla 4.5.2025. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

Määttä, T. (2020). Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. Selvityshenkilö Tytti Määtän loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. Saatavilla 29.9.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162137/TEM\\_2020\\_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162137/TEM_2020_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sosiaali- ja terveysministeriö [STM]. (2024). Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7155-4>

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Sydänmaanlakka, P. (2024). Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Alma Talent Oy.

Tanner, R. (2024). Strategiasta käytäntöön. Alma Talent Oy.

Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampereen yliopisto.

Työterveyslaitos [TTL]. N.d. Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Saatavilla 27.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (2022). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen arvot [kuva]. Saatavilla 20.10.2024. <https://vakehyva.fi/fi/paatoksenteko-ja-organisaatio/strategia>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (N.d.). Lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Saatavilla 22.5.2025. <https://vakehyva.fi/fi/lasten-nuorten-ja-perheiden-palvelut>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (2022). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen aluevaltuusto. Saatavilla 7.12.2024. <https://vakehyva.fi/fi/paatoksenteko-ja-organisaatio/strategia>

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (N.d.). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatio [kuva]. Saatavilla 20.10.2024 Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen intranetissä.

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent Oy.

### 3 Opinnäytetyön tavoite ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaetun johtamisen toimintatapoja monipaikkaisessa työssä. Kehittäminen eteni toimintatutkimuksen neljän syklin mukaisesti. Ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tutkittua tietoa mitä on jaettu johtaminen, monipaikkainen työ huomioiden. Ensimmäisen syklin tutkimuskysymys oli: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan?

Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Toinen sykli sisälsi teemahaastattelun, joka toteutettiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön esihenkilöille. Kehittämiskysymys oli: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella?

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata edellisten syklien tulosten perusteella jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kolmannen sykliin sisältyi sivusyklinä pilotointi soveltuvin osin. Kolmannen syklin kehittämissuunnitelma oli: Miten jaettua johtamista voidaan kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata implementointisuunnitelma, jolla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Neljännän syklin kehittämissuunnitelma oli: Miten jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma voidaan ottaa käyttöön Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?

Teoreettinen viitekehys rakentui jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn tutkimuskirjallisuudesta. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämissuunnitelmasta valittiin yksi jaetun johtajuuden aihealue, jota pilotoitiin soveltuvin osin opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyössä kuvattiin implementointisuunnitelma PARIHS-mallia mukailleen. Implementointisuunnitelmalla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto kyseisessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä

## 4 Opinnäytetyön projektiorganisaation kuvaus

Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, toisiinsa liittyvien ja monimutkaisten tehtävien ainutkertainen kokonaisuus. Projekti voi kohdistua palveluun, organisaatioon, tuotteeseen, toimintatapaan, prosessiin, välineeseen, järjestelmään tai ihmisiin. (Kymäläinen ym., 2016, 10.) Projektin toteuttaa projektiorganisaatio ja organisoitumiseen vaikuttavat projektin laajuus sekä luonne. Projektiorganisaatio on määräaikainen ja se puretaan projektin päätyttyä. Projektiorganisaatiolla tuetaan pysyvien organisaatorakenteiden toimintaa ja yleensä projektissa kehitetään jotain. Tämän jälkeen projektin tuotos siirtyy organisaatiolle käyttöönotettavaksi. (Mäntyneva, 2016, 19.)

Projektin onnistuminen edellyttää projektisuunnitelmaa aikatauluineen ja resursseineen, oikeanlaista osaamista projekti- ja ohjausryhmässä, selkeitä pelisääntöjä, aktiivista viestintää, systemaattista johtamista sekä johdolta vahvaa tukea projektille (Pirinen, 2023, luku 9). Projektiorganisaatiota rakennettaessa on huomioitava, että linjaorganisaation elinkaari on yleensä paljon pidempi kuin projektiorganisaation. Projektin toteutusta tukee linjaorganisaation omien prosessien ja työkulkujen hioutuneisuus. (Mäntyneva, 2016, 23.) Suhosen ja Paasivaaran (2010, 132–133) mukaan onnistuneen projektin toteuttaminen edellyttää johtajaa, jolla on taitoa luoda innovoiva sekä inspiroiva ilmapiiri. Keskeistä on myös projektissa työskentelevien työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Opinnäytetyön projekti kohdistui tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalisen yksikköön. Opinnäytetyö ikään kuin käynnisti jaetun johtamisen kehittämisprosessin, jota jatketaan systemaattisesti kyseisissä yksiköissä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tämän opinnäytetyön projektiorganisaatio koostui ohjausryhmästä sekä projektiryhmästä.

### 4.1 Ohjausryhmä ja projektiryhmä

Ohjausryhmän tehtävä on ohjata sekä valvoa muutosprojektin tavoitteiden ja projektisuunnitelman mukaista toteutumista sekä rakentaa edellytyksiä projektille. Projektissa tehtävä työ tukee muutoksen kokonaistavoitetta. Ohjausryhmä kannustaa sekä tukee projektitiimiä ja erityisesti projektipäällikköä. Ohjausryhmän tehtävä on antaa konkreettisia ideoita, ehdotuksia ja sekä palautetta suorituksesta. Ohjausryhmä hyödyntää ohjausryhmän kokouksia projektin ohjaukseen.

Ohjausryhmän jäsenet tekevät päätökset yhdessä. (Pirinen, 2023, luku 9.4.) Tämän opinnäytetyön ohjausryhmä koostui opinnäytetyöntekijän lisäksi tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön esihenkilöstä ja ohjaavasta opettajasta sekä vertaisesta. Ohjausryhmän tapaamisia opinnäytetyön projektin aikana oli kaksi kertaa. Tämän opinnäytetyön projektiorganisaatio on kuvattu taulukkoon numero 2.

Taulukko 2. Tämän opinnäytetyön projektiorganisaatio

OHJAUSRYHMÄ	PROJEKTIRYHMÄ
Projektipäällikkö / opinnäytetyöntekijä Yksikön esihenkilö Opinnäytetyötä ohjaava lehtori Opinnäytetyön vertainen	Projektipäällikkö / opinnäytetyöntekijä Yksikön esihenkilö Yksikön lähijohtajien edustaja

Projektityö on pitkäjänteistä tiimityötä, jossa keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työn tuloksiin. Tiimiytymiseen on hyvä varata aikaa, näin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja osaamiset hyvin. Toimivuuden kannalta on tärkeää rakentaa luottamus, yhteiset pelisäännöt ja toimintatapa heti alussa. Mitä monipuolisempaa projektiryhmän osaaminen on, sitä paremmin muutosprojektissa saavutetaan tavoitteet. (Pirinen, 2023, luku 9.1.) Projektiryhmän suorituskykyyn vaikuttavat projektiin otettavien henkilöiden taidot, tietämys, kokemustausta sekä persoonallisuus. Osallistujien sitoutuminen projektin tavoitteisiin ja toimintaan ovat yhteydessä projektin menestykseen. (Mäntyneva, 2016, 19.) Projektiryhmään on hyvä ottaa mukaan henkilöitä, joilla on sitkeyttä viedä projektia eteenpäin, joihin ihmiset luottavat ja joita ollaan valmiita kuuntelemaan. Heitä tarvitaan projektin elinkaaren eri vaiheissa, etenkin vaikeissa tilanteissa. Parhaat tulokset saadaan aikaan ryhmän yhteisen osaamisen ollessa riittävän monipuolinen. Tuloksien saavuttamiseen vaikuttavat ryhmän sujuva yhteistyö sekä sitoutuminen työskentelyyn. (Pirinen, 2023, luku 9.1.) Tämän opinnäytetyön projektiryhmään kuuluivat opinnäytetyöntekijän lisäksi opinnäytetyön kohdeyksikön yksi lähijohtaja sekä yksikön esihenkilö. Projektiryhmä kokoontui opinnäytetyönprosessin aikana yhden kerran työpajatyöskentelyyn. Projektiryhmä teki opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön kehittämissuunnitelman, johon ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi valikoitui tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittäminen.

## 4.2 Projektin johtaminen

Projektilla on omistaja, joka vastaa projektin johtamisesta lopputulokseen pääsemiseksi. Projektipäällikön vastuulla on systemaattinen projektinhallinta. Projektipäällikkö toteuttaa projektiryhmän ja ohjausryhmän tapaamiset sovittujen pelisääntöjen sekä rakenteiden mukaisesti. Projektiin ei ole hyvä kuitenkään luoda liikaa sääntöjä ja byrokratiaa ketterämmän ja joustavan projektin toteuttamiseksi. (Pirinen, 2023, luku 9.3) Projektipäällikkönä opinnäytetyöntekijä vastasi opinnäytetyöprojektin suunnittelusta, etenemisestä ja toteuttamisesta. Opinnäytetyöntekijä kokosi projektiorganisaation, kutsui toimijat ohjausryhmään ja projektiryhmään sekä toi esiin kehittämis- ja muutostarpeita. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö vaikuttaa myös opinnäytetyöntekijän omaan lähijohtamistyöhön sekä henkilöstön työhön jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönottoon liittyen. Toisaalta lähijohtajan vastuun vuoksi opinnäytetyöntekijä pystyy itse vaikuttamaan esimerkiksi kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoon, resurssointiin sekä varmistamaan kehittämisen jatkuvuuden. Vuorisen (2023, 73–74) mukaan, projektipäälliköt johtavat usein projektia ilman esihenkilövastuuta, mikä aiheuttaa haastavia tilanteita projektinjohtajalle. Projektipäälliköt tarvitsevat laajalti sosiaalisia taitoja ja myös vahvaa kykyä johtaa ihmisiä johtaessaan projektia. Yleensä projektipäälliköiltä vaaditaan siis kykyä sitouttaa ja motivoida ihmisiä ilman muodollista valtaa. Projektin johtamista helpottaa, jos kohdeorganisaation kanssa on laadittu selkeät pelisäännöt esihenkilövastuun osalta.

## 4.3 Projektisuunnitelma

Keskeinen vaihe projektin onnistumisen kannalta on projektin ideointivaihe. Hätäillen ja huonosti tehty tavoitteen asettelu, rajaus sekä toimintaympäristön analyysi lisää riskiä siihen, ettei projekti onnistu. (Kymäläinen ym., 2016, 13.) Hyvässä projektisuunnitelmassa on määritelty selkeästi vastuut ja toiminnan rajat. Esihenkilöiden ja henkilöstön tulee sitoutua noudattamaan toiminnan rajoja, koska muuten projekti ei saavuta tavoitteitaan. Projektin vastuuhenkilöiden tulee viestiä ajantasaisesti ja selkeästi. (Pirinen, 2023, luku 9.6) Projektisuunnitelmasta selviää, mitä projektissa pitää tehdä, mitä on saatava aikaan, missä aikataulussa ja millä resursseilla. Suunnitelmaan kirjataan, kuka on vastuussa tekemisestä sekä mitä tiedonvälitys- ja dokumentointiperiaatteita käytetään. Suunnitelmassa käydään läpi koko projektin elinkaari lähtien projektin taustasta sekä tavoitteista. Projektiryhmän vuorovaikutus ja sitoutuminen ovat suunnitelman toteuttamisen

edellytyksenä. Osapuolten sitoutumista edistää aktiivinen osallistuminen ja keskustelu projektin suunnitteluun. (Kymäläinen ym., 2016, 25.)

Tämän opinnäytetyön aiheen ideointi lähti opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön tarpeesta kehittää jaettua johtamista monipaikkaisessa työssä. Aiheen rajaaminen ja suuntaaminen muuttui ideointivaiheen aikana useamman kerran. Rajaamista tehtiin vielä opinnäytetyöprosessin edetessä. Projektisuunnitelmana toimi opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa kuvattiin opinnäytetyön tavoite, tuotos sekä toimintatutkimuksen syklit, joita hyödyntäen tavoite ja tuotos saavutettiin. Suunnitelmassa nimettiin kehittämiseen osallistuvat tahot sekä kuvattiin alustava kehittämisen aikataulu. Projektiryhmä sitoutui aktiiviseen ja vuorovaikutukselliseen kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 5 Opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat suhteessa kehitettävään aiheeseen

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan ymmärtää väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan kehittämistoiminnan ja tutkimustoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdentuu kehittämistoiminnan ja tutkimuksen risteykseen. Kehittävässä tutkimuksessa pääpaino on tutkimuksessa ja suunta kehittämisessä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pääpaino voi olla myös kehittämisessä. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat tässä apuna. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta ja samalla pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, 21–23.) Anttila (2005, 52) mainitsee toimintatutkimuksen soveltuvan parhaiten tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita jonkin käynnissä olevan tai käynnistyvän hankkeen sujumisesta sekä mitkä seikat tulee ottaa huomioon.

Tämän opinnäytetyön metodologiaksi valikoitui toimintatutkimus. Opinnäytetyö oli vahvasti työelämäpainotteista kehittämistä, jolla pyrittiin selkiyttämään yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön johtamisen toimintatapoja, jotka tukevat jaetun johtamisen toteutumista monipaikkaisessa työssä. Opinnäytetyön avulla pyrittiin kartoittamaan jaetun johtamisen ja monipaikkaisen työn toimivia käytänteitä ja kehittämiskohtia, joiden avulla työtä voitaisiin johtaa yksikössä paremmin jaetun johtajuuden keinoin. Kehittämis- ja muutosprosessi on pitkäkestoista, joten kehittämistyö jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tämän opinnäytetyön aihe ja tavoitteena oleva jaetun johtamisen toimintatapojen kehittäminen monipaikkaisessa työssä voi olla useamman toimialan tai palvelun kehittämiskohde. Näin ollen tämän toimintatutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä voisi osittain hyödyntää samantyyppisessä sosiaalialan toimintaympäristössä ja sen kehittämisessä sekä koko Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön palvelualueella.

### 5.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa korostuu teorian, käytännön ja toiminnan ja ajattelun välinen kiinteä vuorovaikutussuhde. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on yleensä jokin käytännön työelämän tilanne, jonka organisaatio, tutkija tai hänen työympäristönsä kokee ongelmalliseksi. Toimintatutkimukseen kuuluu aina jonkinasteinen perehtyminen taustateorioihin sekä kokemusten kerääminen, analysoiminen ja raportoiminen. Toimintatutkimusprosessi kehittää osallistujista oman työn

tutkijoita ja työ muodostuu jatkuvaksi kehittämis- ja kehitymisprosessiksi. Toimintatutkimukseen liittyy aina omakohtaisia kokemuksia kehitettävänä ja tutkittavana olevasta ilmiöstä sekä toiminnasta. (Suojanen, 2004.) Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään käytäntöjä yhteisöön kuuluvien henkilöiden kanssa yhdessä, tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohtia ja luoda muutosta. Toimintatutkimuksessa aiempia käytäntöjä pyritään korvaamaan uusilla paremmilla käytännöillä. (Heikkinen & Kaukko, 2023, luku 4 ja 6.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kohdeorganisaation hyväksymänä tai ehdotuksesta toteuttaa muutos organisaation toiminnoissa ja palveluissa yhdessä tutkijan sekä käytännön työntekijöiden kanssa (Hälinen & Järvinen, 2023, 584). Toimintatutkimus on käyttökelpoinen menetelmiä, mikäli tutkijalla on valmiiksi pääsy kohdeorganisaatioon. Tämä toteutuu tutkijan ollessa valmiiksi organisaatiossa töissä. Toinen tärkeä tekijä toimintatutkimuksen kannalta on, että työssä on tunnistettavissa selkeä kehityskohde. Haasteena voi olla se, miten saada etäisyyttä kehityskohteeseen ja omaan työhön, jotta kehittämistyöstä saa tutkimuksellisen raportin valmiiksi. (Tiainen ym., 2015, 24.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu. Tutkimukseen osallistuvat yleensä henkilöstön edustajia ja tutkija. Tutkimuksessa sovitaan yhdessä tavoitteet ja mittarit sekä noudatetaan tieteellisiä pelisääntöjä. Tutkimuksen ratkaisu on muutos lähtötilasta lopputulokseen. (Hälinen & Järvinen, 2023, 584.) Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on toimia ryhmän aktiivisena jäsenenä. Toimintatutkimukseen osallistuvat henkilöt toimivat tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessia ei voida suunnitella kohderyhmän ulkopuolella, mikäli toimintatutkimuksella pyritään toiminnan kehittämiseen ja muutoksen aikaansaamiseen. (Suojanen, 2004.)

Tämän opinnäytetyöntekijän rooli oli koordinoida jaetun johtajuuden toimintatapojen kehittämistä ja suunnitella niiden käyttöönottoa sekä käynnistää muutos toimintatutkimuksen myötä saatujen tulosten pohjalta. Koska opinnäytetyöntekijä toimii tässä opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä lähijohtajana, opinnäytetyöntekijä tunsii toimintatutkimuksen toimintaympäristön ja siihen liittyvät piirteet entuudestaan. Toimintatutkimukseen osallistui opinnäytetyön lisäksi projektiryhmä, ohjausryhmä sekä tämän opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstöstä koostuva pilottiryhmä.

## 5.2 Toimintatutkimuksen syklit

Toimintatutkimus koostuu sykleistä, jotka ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi sekä reflektointi. Suunnitteluosuudessa kuvataan yleensä tietoperusta, tarkoitus sekä tutkimus- tai kehittämiskysymys. Toimintaosuus on edistää toimintaa suunnitteluosuuden mukaisesti. Toiminnassa haetaan uusia ratkaisuja ja kokeiluja. Havainnointiosuudessa kootaan analyysi ja tulokset. Reflektointiosuudessa saatuja tuloksia reflektoidaan suhteessa kirjallisuuteen. Reflektoinnin tuotoksena syntyy uusi suunnitelma siitä, miten toimintaa pitäisi jatkossa kehittää. (Suojanen, 2024.) Tämän opinnäytetyön syklit ja niiden sisältö on esitetty taulukossa numero 3.

Taulukko 3. Tämän opinnäytetyön syklit

SYKLIT	1. SYKLI	2. SYKLI	3. SYKLI	4. SYKLI
	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Nykytilä	Jaetun johtamisen kehittäminen lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä	Implementointisuunnitelma
TARKOITUS	Tarkoitus oli kartoittaa tutkittua tietoa jaetusta johtamisesta, monipaikkainen työ huomioiden	Tarkoitus oli kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella	Tarkoitus oli kuvata edellisten syklien tulosten perusteella jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma yhteen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön	Tarkoitus oli kuvata implementointisuunnitelma, jolla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä
TUTKIMUS- TAI KEHITTÄMISKYSYMYKSET	Tutkimuskysymys: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä aiemman kirjallisuuden mukaan?	Kehittämiskysymys: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella?	Kehittämiskysymys: Miten jaettua johtamista voidaan kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?	Kehittämiskysymys: Miten jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma voidaan ottaa käyttöön yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?
SUUNNITTELU	Tietoperusta: jaettu johtajuus, jaettu johtaminen, monipaikkainen työ, etätyö, hybridityö	Jaettuun johtamiseen liittyvät tekijät, jotka tarkentuvat edellisen syklin tulosten perusteella	Kehittämissuunnitelman valmistelu aiempien syklien tulosten perusteella	PARIHS-mallin kuvaus
TOIMINTA	Tutkimuskirjallisuuden hankinta	Teemahaastattelu lapsiperheiden sosiaalityön esihenkilöille	Kehittämissuunnitelman laatiminen työpajatyöskentelynä Sivusykli /pilotti: tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuus	PARIHS-mallin mukailtu soveltaminen Lähteet
HAVAINNOINTI	Aineiston induktiivinen sisällönanalyysi ja tulokset	Aineiston deduktiivinen sisällönanalyysi ja tulokset	Kehittämissuunnitelman tulokset Pilotoinnin tulokset	
REFLEKTOINTI	Johtopäätökset, eettisyys, luotettavuus ja lähteet	Johtopäätökset, eettisyys, luotettavuus ja lähteet	Kehittämissuunnitelman johtopäätökset Pilotoinnin johtopäätökset Lähteet	

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus oli jaettu neljään sykliin ja jokaiselle syklille oli määritelty syklin tarkoitus sekä tutkimus- tai kehittämiskysymykset. Ensimmäinen syklissä kartoitettiin

tutkittua tietoa jaetusta johtamisesta monipaikkainen työ huomioiden järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Toisessa syklissä kartoitettiin teemahaastattelun avulla jaetun johtamisen nykytilaa monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Kolmannessa syklissä kuvattiin edellisten syklien tulosten perusteella jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksiköön. Kehittämissuunnitelmasta valittiin yksi aihealue, jota pilotoitiin soveltuvin osin. Neljännessä syklissä kuvattiin implementointisuunnitelma, jota hyödyntäen kehittämissuunnitelma voidaan viedä käytäntöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jokainen sykli sisälsi asianmukaiset lähteet.

Lähteet luvuista 3, 4 ja 5.

Anttila, P. (2005). Tutkimuksellinen orientoituminen ammattikorkeakoulujen t&k-toiminnan haasteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 7 (4), 52–63. Saatavilla 10.9.2024. <https://journal.fi/akakk/article/view/115065>

Heikkinen, H. & Kaukko, M. (2023) *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. Vastapaino-

Hälinen, R. & Järvinen, P. (2023). *Toimintatutkimus muutoshankkeissa*. *Hallinnon tutkimus* 42 (5), 584–590. <https://doi.org/10.37450/ht.130531>

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. (2016). *Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu*. Helsingin yliopisto. Saatavilla 19.9.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/86049f5f-20ea-4814-9cdf-813c1510511d/content>

Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti*. Helsingin seudun kauppakamari.

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.

Suhonen, M. & Paasivaara, L. (2010). Inhimilliset voimavarat projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 47 (2), 123–135. Saatavilla 15.9.2024. <https://journal.fi/sla/article/view/2819>

Suojanen, U. (2004). *Toimintatutkimus. Metodix*. Saatavilla 28.9.2024. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Tiainen, T., Aittoniemi, J., Haukijärvi, I. & Yli-Karhu, T. (2015). *Toimintatutkimus tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa*. Tampereen yliopisto. Saatavilla 16.10.2024. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97044/toimintatutkimus\\_tietojenkäsittely\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97044/toimintatutkimus_tietojenkäsittely_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon*. Tampereen yliopisto.

Vuorinen, T. (2023). *Projektinjohtajan kompetenssit*. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Saatavilla 17.12.2024. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15622/Uwasa\\_2023\\_Vuorinen\\_Tarja.pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15622/Uwasa_2023_Vuorinen_Tarja.pdf?sequence=2)

## 6 Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus (1. sykli)

Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin tarkoitus oli kartoittaa tutkittua tietoa jaetusta johtamisesta, monipaikkainen työ huomioiden. Menetelmänä käytettiin järjestelmällistä kirjallisuuskatsausta. Ensimmäisen syklin tutkimuskysymys oli:

- Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä aiemman kirjallisuuden mukaan.

Jaetun johtamisen taustalla on ajatus johtajuudesta, jossa on enemmän osallistumista ja jossa päätöksenteko lähtee työntekijöistä. Jaetussa johtajuudessa löydetään näkökulmia työstä, joka on yhteistä ja jota voidaan tehdä yhdessä. Jaetun johtajuuden tavoitteena on saavuttaa parempaa johtamisen laatua. Johtajuutta voidaan jakaa niiden henkilöiden kesken, jotka tuovat mukaan tarvittavan tietämyksensä ja asiantuntemuksensa. Ihmisten on osattava toimia hyvin yhdessä, kommunikoida sekä tehdä päätöksiä keskenään. (Paukkuri, 2015, 30–31.) Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan puolestaan tapaa organisoida työtä niin, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan osoittama työpiste, jossa hän suorittaa työtään työnantajan ohjeiden mukaan (Määttä, 2020, 28).

### 6.1 Kirjallisuuskatsauksen tietoperusta (suunnittelu)

Kirjallisuuskatsaus toteutetaan järjestelmällisesti ja sen vaiheet kuvataan yksiselitteisesti (Niela-Vilén & Hamari, 2016, 23). Kirjallisuuskatsaus tulee olla myös toistettavissa. Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset tehdään alkuperäisistä korkealaatuisista tieteellisistä aineistoista. (Salminen, 2023, 8.) Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan kuvaa tietyistä asiakokonaisuudesta. Tutkija määrittelee tutkimusaiheen kannalta keskeiset käsitteet ja niitä voidaan käyttää hakusanoina. Apuna voi käyttää tietokantojen asiasanahakuja. Näin saadaan selville, miten paljon tutkimusaineistoa on olemassa, millaista tutkimus on sisällöllisesti ja millaista tutkimus on menetelmällisesti. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, 23–26.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäisen syklin suunnitteluosuudessa määritettiin tietokantahakuja varten soveltuvat hakusanat. Ensimmäisenä jaetusta johtamisesta ja monipaikkaisesta työstä tehtiin kartoitettavaa hakua. Kartoittavassa haussa hakusanoina olivat: jaettu johtajuus, jaettu johtaminen, yhteisjohtajuus, yhteisjohtaminen, monipaikkainen työ, etätyö, hybridityö, co-leadership, shared leadership ja distributed leadership. Kartoittavaan aineiston hakuun käytettiin seuraavia

tietokantoja: Finna, Melinda, Medic, Chinahl, PubMed sekä Julkari sekä Google scholar. Hakutuloksia tuli eniten Google scholarista, Finnasta sekä Chinahlista.

Kirjallisuuskatsauksen hakusanojen määrittelemiseen voidaan hyödyntää PICO, PICO tai PCC-menetelmää (Siltanen ym., 2023, 13). Hakutulokset voidaan termien avulla rajata vastaamaan tutkimuskysymystä (Salminen 2011, 10). Tässä kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin PCC-menetelmää, johon kuuluvat: kohderyhmä(P), käsite (P), konteksti (C). Taulukossa 4 on esitetty tämän kirjallisuuskatsauksen PCC-menetelmän mukainen hakusanojen määrittely.

Taulukko 4. Tämän kirjallisuuskatsauksen PCC-menetelmän mukainen hakusanojen määrittely

<b>P</b>	<b>Ryhmä</b>	Lapsiperheiden kotipalvelun lähijohtajat
<b>C</b>	<b>Käsite</b>	Jaettu johtajuus, jaettu johtaminen, monipaikkainen työ, co-leadership, shared leadership ja distributed leadership.
<b>C</b>	<b>Konteksti</b>	Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä

Lopulliset neljä tietokantaa, josta PCC mallin mukaisia hakuja tehtiin, olivat: Finna, Google scholar, Cinahl ja Julkari. Lopullisista hakusanoista tehtiin hakuja erilaisin yhdistelmin ja lyhentein, mutta silti hakutuloksia oli erittäin paljon. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisten rajausten myötä hakutulokset vähenivät.

Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen yksi osa hakustrategiaa on määritellä sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Kattavasti ja pätevästi määritellyt kriteerit auttavat relevantin kirjallisuuden tunnistamista. Hyvin valitut kriteerit vähentävät virheellisen ja puutteellisen katsauksen mahdollisuutta. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, 26.) Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteereillä. Tämän järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu taulukossa numero 5.

Taulukko 5. Tämän järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

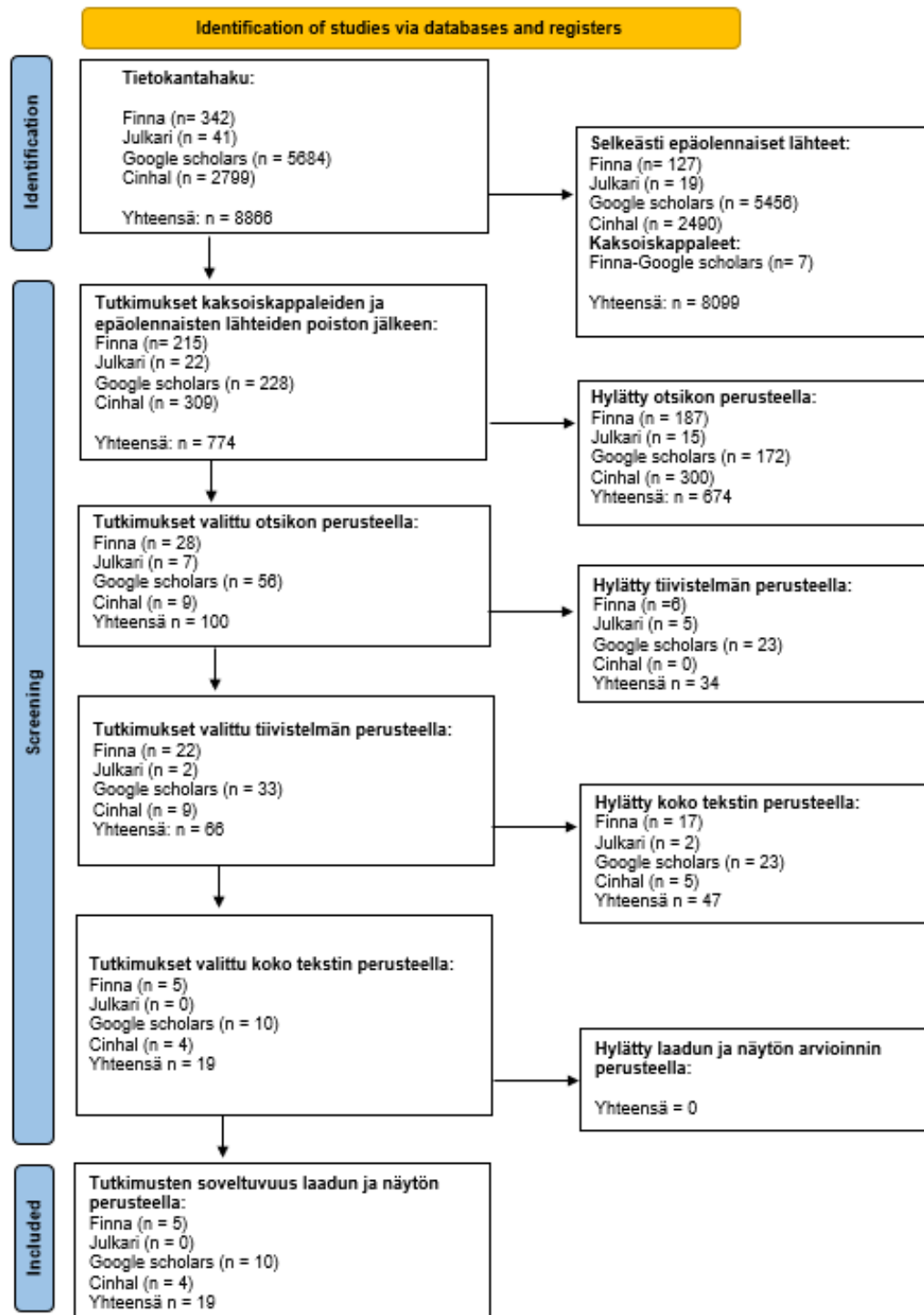
<b>Sisäänottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Julkaisuvuosi 2014 alkaen	Julkaisuvuosi ennen vuotta 2014
Tutkimus, väitöskirja tai tieteellinen julkaisu on suomen- tai englanninkielinen.	Tutkimus tai tieteellinen julkaisu on muun kuin suomen- tai englanninkielinen.
Jaettua johtajuutta käsittelevät tutkimukset, väitöskirjat ja tieteelliset julkaisut	Ei tutkimus, väitöskirja tai tieteellinen julkaisu
Monipaikkaista työtä käsittelevät väitöskirjat, tutkimukset ja tieteelliset julkaisut	Ei tutkimus, väitöskirja tai tieteellinen julkaisu

Rajaukset on mietittävä ja perusteltava tarkasti. Tämä vaikuttaa siihen, miten paljon tietokantahaulla saadaan tutkimuksia tarkasteltavaksi. (Vilka 2023, luku 1.5.) Tähän järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valittiin väitöskirjat, tutkimukset sekä tieteelliset julkaisut, jotka olivat suomen- tai englanninkielisiä. Näin saatiin mahdollisimman relevanttia sekä kansainvälistä tietoa jae-  
tusta johtamisesta ja monipaikkaisesta työstä. Julkaisut, joiden julkaisuvuosi oli ennen vuotta 2014 rajattiin pois. Julkaisuajankohdan valinta perustui siihen, että käytettävä aineisto olisi mahdollisimman uutta.

## 6.2 Tutkimuskirjallisuuden hankinta (toiminta)

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin toiminta -osuus sisälsi aineiston hankinnan. Hakuprosessi aloitettiin hakustrategian mukaisesti. Sisään otettuja aineistoja tarkasteltiin Prisma Flow -kaavion avulla. Prisma-taulukoinnin tarkoitus on auttaa kirjoittajaa systemaattisten katsausten ja meta-analyyysien raportoinneissa. Prisma-taulukointi on hyödyllinen myös järjestelmällisten katsausten luotettavuuden ja laadun arvioinnissa, vaikka se varsinaisesti ei olekaan laadunarviointiväline. (PRISMA, 2024.) Aineiston valintaprosessia hidasti se, ettei kaikkiin tietokantoihin voinut käyttää valintakriteerien mukaisia rajoituksia, kuten väitöskirja -rajausta. Hakutuloksiin tuli paljon aineistoja, jotka eivät vastanneet hakukriteerejä. Lisäksi Finnasta ja Google scholarista löytyi kaksoiskappaleita.

Aineistoa karsiutui ensin pois otsikon perusteella. Seuraavaksi tarkasteltiin jäljelle jääneiden aineistojen tiivistelmät ja lopuksi jäljelle jääneistä tutkimuksista, väitöskirjoista tai tieteellisistä julkaisuista valikoitui 19 aineistoa koko tekstin osalta. Kuviosta 1. ilmenee vaiheittain, miten aineistoa valittiin aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteereihin nojautuen.



Kuvio 1. Aineiston valinnan eteneminen Prisma Flow -diagrammia mukailten

Järjestelmällisten katsausten laadinnassa on arvioitava sisäänottokriteereiden täyttäneiden tietolähteiden laatua. Laadunarvioinnin tarkoituksena on lisätä luotettavuutta. Laadunarvioinnin tavoitteena on valita hyvälaatuisia tutkimuksia, tunnistaa tutkimusten laatuun liittyviä heikkouksia sekä vähentää harhan riskiä suosituksessa. Harha tarkoittaa systemaattista virhettä, joka vääristää tutkimuksen tuloksia tai niistä johdettuja päätelmiä. (Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus], 2023, 16.)

Tähän järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneille aineistoille tehtiin laadunarviointi, hyödyntäen JBI- arviointikriteeristöjä, jotka ovat laadullisten tutkimusten arvioinnin tarkistuslistoja. Laadunarvioinnin tarkoituksena on lisätä luotettavuutta. (Hotus, n.d.) Aineiston tutkimustyyppien mukaan JBI-laadunarviointilomakkeiksi valikoitui poikkileikkaustutkimus, laadullinen tutkimus sekä satunnaistettu kontrolloitu tutkimus. Katsaukseen valitut tutkimukset täyttivät JBI-kriteereistä vähintään puolet. Laadunarvioinnin jälkeen yhtään tutkimusta ei rajattu aineiston ulkopuolelle.

Virallisen ohjeistuksen mukaan, tutkimusten arviointi tulee tehdä vähintään kahden tutkijan toimesta. Molemmat tutkijat arvioivat samat artikkelit toisistaan erillään ja sen jälkeen tutkijoiden itsenäisesti tekemiä arvioita verrataan toisiinsa. Jos arviot poikkeavat toisistaan, tutkijat pyrkivät keskustellen pääsemään yhteisymmärrykseen arviosta. Tarvittaessa käytetään kolmatta tutkijaa arvioimaan tutkimus. (Lemetti & Ylönen, 2016, 67.) Tässä järjestelmällisessä kirjallisuuskatsauksessa arvioinnin luotettavuutta voi heikentää se, että arvioinnin suoritti ainoastaan opinnäyte-työntekijä. Huomioitavaa on myös se, että tämän kirjallisuuskatsauksen aihe ja tutkimuskysymys eivät liittyneet näyttöön perustuvaan terveydenhuoltoon, joten JBI-laadunarviointi lomakkeita käytettiin mukailien. Kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin lomakkeet (JBI) ovat liitteessä 1.

Laadun arvioinnin jälkeen tähän järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valituille tutkimuksille tehtiin näytön asteen arviointi. Näytönasteella arvioidaan sitä, kuinka vahvasti voidaan luottaa näytön pohjalta esitettyyn tulokseen. Näytönaste määritellään asteikolla A–D. A vastaa vahvaa tutkimusnäyttöä, B kohtalaista, C heikkoa ja D hyvin heikkoa näyttöä. (Hotus, n.d.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa näytön asteen arvioinnissa hyödynnettiin soveltaen Hotuksen kuvaamaa näytönasteen arviointimallia. Kirjallisuuskatsauksen aineistot saivat näytönasteeksi B-D.

Tähän järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen mukaan valikoituneista aineistoista tehtiin taulukko. Taulukkoon kirjattiin tutkimuksen tekijät, tutkimuksen valmistumisvuosi, tutkimuksen nimi, tutkimustyyppi, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, keskeiset tulokset, laadunarvioinnin tulos ja näytön aste. Taulukko järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista tutkimuksista on liitteessä 2.

### 6.3 Induktiivinen sisällönanalyysi (havainnointi)

Laadullisissa tutkimuksissa induktiivinen sisällönanalyysi on käytetyin analyysimenetelmä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkija tuottaa aineistoon perustuvan luokittelun, eikä siihen sisälly valmista luokittelurunkoa. Sisällönanalyysi sisältää valmistelu-, analysointi- ja raportointivaiheen. (Elo ym., 2022, 218, 215.) Tämän opinnäytetyön ensimmäisen syklin havainnointi -osuudessa valikoituneelle kirjallisuuskatsauksen aineistolle tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi.

Ennen sisällönanalyysin aloittamista valitaan analyysiyksikkö, joka voi muodostua useista lauseista, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen (Elo ym., 2022, 219). Tutkimusaineisto kirjataan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan. Tutkimuskysymys ohjaa valintaa siitä, mitä tutkija päättää ottaa analyysiin mukaan. (Vilka, 2015, 137.) Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin pääosin tiivistelmä-, tulos- ja johtopäätösosioista ja luettiin huolellisesti läpi useaan kertaan. Analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen aineisto litteroitiin poimien ensin taulukkoon alkuperäiset ilmaisut ajatuskokonaisuuksittain. Englanninkieliset ilmaisut suomennettiin. Alkuperäisilmaisut koodattiin tutkimusnumeroittain 1-19.

Alkuperäisten ilmaisujen poimimisen jälkeen tehdään pelkistys. Pelkistyksessä alkuperäisilmaisuista poistetaan ylimääräiset täytesanat ja muutetaan murre sanat kirjakielen ilmaisuksi. Huomioidavaa on, ettei kuvattu asia muutu, eikä siitä synny tutkijan omaa tulkintaa. (Elo ym., 2022, 210.) Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston alkuperäisilmaisut pelkistettiin taulukkoon ja numeroitiin järjestysnumeroin 1–640. Monesta alkuperäisilmaisuista tuli useampia pelkistyskäsiä. Induktiivisen sisällönanalyysin alkuperäisilmaisut ja niiden pelkistäminen on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 3. Taulukossa numero 6 on esitetty esimerkki kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin alkuperäisilmauksen pelkistämisestä.

Taulukko 6. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus (ajatuskokonaisuus)	Pelkistetty ilmaus	Tutkimusnumero	Järjestysnumero
Jaetussa johtajuudessa keskeisenä tavoitteena on työntekijöillä olevan tietämyksen ja osaamisen hyödyntäminen	Jaetun johtajuuden tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden tietämystä ja osaamista	t1	19
Päätösten tekemistä ei mielletä vain johtajalle kuuluvaksi tehtäväksi ja tästä syystä päätöksiä työyhteisössä tehdään yhdessä.	Päätöksiä ei nähdä vain johtajan tehtävänä	t1	20
	Päätökset tehdään työyhteisössä yhdessä		21

Pelkistuksen jälkeinen vaihe on koodaus, jossa ennen varsinaista luokittelua aineistoa läpikäytävässä tehdään sitä jäsenteleviä merkintöjä. Analyysi etenee viemällä samaa tarkoittavat pelkistetyt

ilmaisut samaan alaluokkaan ja alaluokka nimetään. (Elo ym., 2022, 220). Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston pelkistetyt ilmaisut siirrettiin ensin toiseen taulukkoon ja koodattiin sitten eri väreillä samankaltaisuuksien perusteella. Taulukkoon lisättiin pelkistettyjen ilmaisujen tutkimus- ja järjestysnumerot. Tämän jälkeen koodatut pelkistykset jaettiin samaan taulukkoon alaluokkiin aakkosittain A – I ja alaluokat otsikoitiin. Induktiivisen sisällönanalyysin ala- ja yläluokkien muodostuminen on kuvattu liitteessä 4. Taulukossa numero 7. on esimerkki yhden alaluokan muodostumisesta.

Taulukko 7. Esimerkki yhden alaluokan muodostumisesta

Pelkistetyt ilmaukset			Alaluokat		
			<b>Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys (A)</b>		
Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksen eri muodoissa	t1	1	Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksen eri muodoissa	t1	1
Vuorovaikutussuhteet mahdollistavat johtajuuden jakamisen	t1	2	Vuorovaikutussuhteet mahdollistavat johtajuuden jakamisen	t1	2
Organisaatioiden toiminta vahvistuu	t1	3	Työyhteisön onnistuminen perustuu vuorovaikutussuhteiden laatuun	t1	14
Toimintatavat edistävät organisaation tehokkuutta	t1	4	Keskeistä ovat työyhteisön jäsenten vuorovaikutusprosessi	t1	25
Jaettu johtajuus auttaa käsittelemään monimuotoisia ilmiöitä	t1	5	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutukseen.	t1	27
Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys	t1	6	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutteiseen prosessiin, joka yhdistää työntekijöitä	t1	30
Jaettu johtajuus sopii erityisesti julkisten palveluiden johtamiseen	t1	7	Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhteiden verkosto	t1	32

Yläluokat saadaan vertailemalla muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistämällä samansisältöiset alaluokat keskenään ryhmäksi (Elo ym., 2022, 220). Seuraavaksi tässä kirjallisuuskatsauksessa samansisältöiset alaluokat yhdistettiin yhteisten nimittäjien alle ja muodostui neljä yläluokkaa, jotka otsikoitiin. Analyysin yläluokiksi muodostuivat: johtajuuden ja vastuun jakaminen, organisaation rakenteet ja käytännöt, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys sekä itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ala- ja yläluokat on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ala- ja yläluokat

Alaluokat:	Yläluokat:
Vuorovaikutus ja viestintä (A)	Johtajuuden ja vastuun jakaminen (sisältää alaluokat F, G, I)
Käytänteet ja toimintatavat (B)	Organisaation rakenteet ja käytännöt (sisältää alaluokat B, H)
Yhteisöllisyys ja tiimityö (C)	Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys (sisältää alaluokat A, C)
Itseohjautuvuus ja autonomia (D)	Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö (sisältää alaluokat D, E)
Osallisuus ja osaaminen (E)	
Päätökset ja vastuut (F)	
Johtajuus ja johtajuuden kehittäminen (G)	
Organisaatiokonteksti (H)	
Johtajuuden jakamisen periaatteet ja lähtökohdat (I)	

#### 6.4 Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tämän opinnäytetyön järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä. Kirjallisuuskatsauksen induktiivisen sisällönanalyysin tulosten perusteella jaettu johtajuus ei poista johtajalta vastuuta, mutta antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön päätösten tekemiseen ja toimintaan (Tiihonen, 2019, 130). Jaetulla johtajuudella voidaan jakaa vastuuta työyhteisön yksilöille ja ryhmille työn luonteen sekä asiantuntemuksen mukaan (Du ym., 2024). Jaettu johtajuus mahdollistaa asiantuntijuuden hyödyntämisen koko organisaation hyväksi (Soukainen, 2015, 166). Tämä vaatii selkeitä työnkuvia, jatkuvaa vuorovaikutusta ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, erityisesti monipaikkaisessa työssä. Työntekijöiden selkeät työnkuvat ja perustehtävien tiedostaminen helpottavat johtajuuden jakamista. Vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja vastuiden jakamiseen. Vuorovaikutuksen avulla työyhteisö suuntaa toimintaa oikeisiin asioihin. (Tiihonen, 2019, 69, 63). Monipaikkaisen työn hallitseminen edellyttää entistä laadukkaampaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Luottamuksen osoittaminen esiintyy työntekijöille lisääntyneenä autonomiana työskentelypaikoissa ja -tavoissa. (Eskelinen ym., 2024, 17, 47.)

Johtajuuden jakaminen työssä voi kuitenkin kohdata ongelmia, jotka vaikeuttavat jaetun johtamisen toteutumista. Onnistunut jaettu johtajuus ja monipaikkaisen työn toteutuminen edellyttää toimintakulttuurin muutosta (Tiihonen, 2019, 30; Eskelinen ym., 67.) sekä johtajien osaamista, jotka tukevat yhteistä päätöksentekoa. Jaettua johtajuutta ei synny, jos johtajalla ei ole osaamista johtajuuteen (Soukainen, 2015, 162).

#### 6.4.1 Johtajuuden ja vastuun jakaminen

Johtajuuden ja vastuun jakaminen -yläluokkaan lukeutuvat päätökset ja vastuut (F), johtajuus ja johtajuuden kehittäminen (G) sekä johtajuuden jakamisen periaatteet ja lähtökohdat (I).

Jaettu johtajuus ei poista esimiestehtäviä, vaan jakaa vastuuta työyhteisön yksilöille ja ryhmille työn luonteen sekä asiantuntemuksen mukaan. Tämä vaatii selkeitä työnkuvia, jatkuvaa vuorovaikutusta ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä, erityisesti monipaikkaisessa työssä. Johtajuuden jakaminen työssä voi kuitenkin kohdata ongelmia, esimerkiksi vakiintuneiden työtapojen ja ajankäytön vuoksi. Nämä haasteet vaikeuttavat jaetun johtamisen toteutumista. Onnistunut jaettu johtajuus edellyttää työ- ja toimintakulttuurissa muutosta, johtajien osaamista ja toimintatapoja, jotka tukevat yhteistä päätöksentekoa ja roolien selkeyttä.

*”Jaettu johtajuus ei poista johtamista (tutkimus nro. 7, 352)*

Jaettu johtajuus korostaa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista. Johtajuus ei ole sidoksissa vain johtajan asemaan, vaan jakautuu työyhteisön yksilöille ja ryhmille. Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden päätöksentekoon. Jaetun johtamisen tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Jaetun johtajuuden käyttöönotto ei poista esimiestehtäviä, mutta muuttaa niiden muotoa. Jaetun johtajuuden mallit voivat vaihdella eri tiimeissä ja projekteissa riippuen työn luonteesta ja asiantuntemuksesta. Monipaikkaisessa työssä tämä moninaisuus korostuu, ja siksi johtajuuden jakaminen on sopeutettava organisaation erityistarpeiden mukaan.

*”Selkeät työnkuvat helpottavat johtajuuden jakamista” (tutkimus nro. 1, 72)*

Luottamus, avoimuus ja vastuun jakaminen toimivat käytännön toimintaa ohjaavina tekijöinä. Nämä tekijät konkretisoituvat vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa ja yhteisessä toiminnassa. Jaetun johtajuuden tehokas toteutuminen edellyttää itseohjautuvuutta sekä tuen antamista niin

työntekijöille, kuin esihenkilöllekin. Tämä edellyttää muun muassa selkeiden työnkuvien määrittämistä ja tiimien välistä aktiivista viestintää. Monipaikkaisessa työssä, jossa työntekijät ovat fyysisesti erillään, on tärkeää, että jaetun johtajuuden roolit ja työnkuvat ovat selkeitä. Tämä vähentää epäselvyyksiä ja mahdollistaa johtajuuden tehokkaan jakamisen eri tiimien tai yksilöiden kesken.

*”Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on keskeistä” (tutkimus nro. 16, 494)*

Jaettu johtajuus vaatii jatkuvaa tiedon jakamista ja palautteen antamista. Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on keskeistä jaetun johtajuuden kehittämisessä. Tietojen ja asioiden jakaminen sekä palautteen antaminen kohottavat tiimien tehokkuutta. Tämä on tärkeää huomioida monipaikkaisessa työssä, jossa viestintä sekä palautteen antaminen voivat olla haastavampia toteuttaa.

*”Johtajuuden jakamista ei aina pidetä tavoiteltavana asiana” (tutkimus nro. 1, 93)*

Jaettu johtajuus ei ole automaattinen ratkaisu kaikkiin johtamisongelmiin. Johtajuuden jakaminen edellyttää muutosta työyhteisön toimintakulttuurissa. Johtajuuden jakamista ei aina myöskään pidetä tavoiteltavana asiana työyhteisössä. Jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, mutta jaettua johtajuutta ei synny, jos johtajalla ei ole osaamista johtajuuteen. Jaetun johtajuuden näkemistä kaikkien tuottamana on kritisoitu esimerkiksi työtehtävien ja roolien laajentumisen näkökulmista. Lisäksi auktoriteettisuhde voi estää johtajuuden jakamisen kaikille työntekijöille.

#### 6.4.2 Organisaation rakenteet ja käytännöt

Organisaation rakenteet ja käytännöt -yläluokkaan lukeutuvat käytänteet ja toimintatavat (B) sekä organisaatiokonteksti (H).

Selkeät rakenteet ja joustavat käytännöt ovat jaetun johtajuuden perusta, sillä ne tukevat yhteisymmärrystä, vastuunjakoja ja tiimityötä. Organisaatiomuutokset, kuten kollektiivisemmän johtajuuden tai monipaikkaisen työn omaksuminen, voivat tuoda mukanaan haasteita, jotka vaativat sopeutumista ja uusia toimintatapoja. Yhteisöllisyys ja toimivat käytännöt auttavat vahvistamaan jaettua johtajuutta ja sen kehittämistä.

*”Organisaatioissa johtajuus suuntautuu osallistavaan ja kollektiiviseen johtajuuteen” (tutkimus nro. 1, 11)*

Organisaatiot siirtyvät kohti kollektiivisempaa ja osallistavampaa johtajuutta. Organisaation koko ja rakenteet voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden toteutumiseen. Organisaatiomuutoksessa voidaan kohdata haasteita, kuten ristiriitaisia odotuksia ja kulttuurillisia esteitä. Muutokset voivat tuoda esiin turhautumisia ja tarpeen uudistaa johtamisen rakenteita, mutta samalla myös organisaatiokulttuuri kehittyy. Jaetun johtajuuden yhteinen visio auttaa organisaatiota sopeutumaan muutoksiin sekä kehittämään toimintaa kohti kollektiivista ja osallistavaa johtamista. Tulevaisuudessa monipaikkainen ja paikkariippumaton työ tulee yhä merkittävämmäksi. Organisaatioiden on kehitettävä käytäntöjä, jotka tukevat monipaikkaisen työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Tämä edellyttää selkeää johtamista, jatkuvaa vuorovaikutusta ja organisaation tukea.

*”Johtamiskäytäntöjä ja yhteisön merkitystä on uudistettava” (tutkimus nro. 17, 602)*

Jaettu johtajuus on sidoksissa organisaation toimintakäytäntöihin ja vaatii selkeitä ja sovittuja toimintatapoja työyhteisön toiminnan tukemiseksi. Selkeät käytänteet ja vastuun jakaminen on olta-va riittävän joustavia tukeakseen eri työympäristöjen vaatimuksia. Toimintakäytännöillä on tärkeä rooli jaetun johtajuuden toteutumisessa, koska ne edistävät yhteistä ymmärrystä ja voivat tukea autonomiaa työyhteisössä. Tietoisuus toimintatavoista ja yhteisistä pelisäännöistä on keskeistä, mutta käytäntöjen muuttaminen voi olla haastavaa työkuormituksen ja vakiintuneiden työtapojen vuoksi. On tärkeää kehittää käytäntöjä, jotka edistävät yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tukevat työntekijöiden osallisuutta, osaamista ja oppimista. Vahvan yhteisöllisyyden ja toimivan tiimityön kautta yksilöt tuntevat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, vaikka he työskentelisivät fyysisesti erillään. Monipaikkainen työ vaatii kehitettyjä käytäntöjä ja työtapoja, jotka mahdollistavat yhteydenpidon ja yhteistyön erilaisten työnteon paikkojen ja aikarajoitteiden kes- kellä.

Jaettu johtajuus monipaikkaisessa työssä vaatii viestinnän, koordinoinnin ja yhteisten toimintata- pojen selkeyttä. Tieto- ja viestintäteknologian tarjoamat työkalut voivat edistää yhteydenpitoa, mutta samalla on huolehdittava vuorovaikutuksesta, luottamuksesta sekä yhteisistä toimintata- voista. Monipaikkainen työ edellyttää uudenlaista johtamista, joka tukee työntekijöiden hyvin- vointia ja suorituskykyä riippumatta siitä, missä he työskentelevät. Alaistaidot ovat hajautetussa organisaatiossa merkittävässä asemassa, koska johtaja ei ole työntekijöidensä arjessa läsnä.

### 6.4.3 Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys -yläluokkaan lukeutuvat vuorovaikutus ja viestintä (A) sekä yhteisöllisyys ja tiimityö (C).

Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat jaetun johtajuuden ytimessä. Monipuoliset vuorovaikutuskäytännöt, luottamuksen rakentaminen ja yhteisöllisyyden tietoinen vahvistaminen on välttämätöntä, jotta jaettu johtajuus voi toimia tehokkaasti monipaikkaisessa työympäristössä. Näin työyhteisö voi hyödyntää jaetun johtajuuden potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttaa asetetut tavoitteensa.

*”Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutukseen” (tutkimus nro. 1, 27)*

Jaettu johtajuus korostaa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitystä, sillä ne muodostavat perustan johtamisen jakamiselle ja toimivalle yhteistyölle. Yhteisöllisyys ilmenee työyhteisöissä monin tavoin, kuten sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisäämisenä, työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistamisena sekä motivaation ja sitoutumisen kasvuna. Työyhteisön sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden motivaatiota. Yhteisöllinen työskentely mahdollistaa monimuotoisten ongelmien ratkaisun ja edistää työyhteisön positiivista keskinäisriippuvuutta sekä yhteistä koordinaatiota.

*”Yhteenkuuluvuuden tunteella on tärkeä merkitys vuorovaikutustilanteissa” (tutkimus nro.18, 622)*

Työyhteisössä yhteinen keskustelu ja asioiden jakaminen nähdään keskeisinä johtajuuden toteutumiselle. Esihenkilöiden vuorovaikutuksen kehittäminen tähtää työntekijöiden arvostamaan saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen. Yhteisöllisyyttä tukevat säännölliset vuorovaikutushetket, kuten tapaamiset, yhteiset toimistopäivät ja digitaalinen kommunikaatio. Vuorovaikutuksen suunnitelmallisuus ja strukturoidut käytännöt tukevat yhteisöllisyyden säilyttämistä, erityisesti monipaikkaisessa työssä. Monipaikkaisuus tuo kuitenkin myös haasteita, kuten yksinäisyyden tunteen ja yhteenkuuluvuuden heikkenemisen, minkä vuoksi kasvokkaiset kohtaamiset ja yhteisöllisyyden tietoinen kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Luottamus ja avoimuus ovat keskeisiä myös jaetussa johtajuudessa, sillä ne vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin kokoonpanojen selkeys, jäsenten välisen arvostuksen osoittaminen sekä tiimin kollektiivisen omistajuuden tunne lisää tiimin tehokkuutta ja tyytyväisyyttä.

*”Johtajuuden jakaminen vahvistaa yhteiseen toimintaan sitoutumista” (tutkimus nro. 1, 90)*

Johtajuus jaetaan tilanteiden ja asiantuntijuuden mukaan, mikä mahdollistaa tiimin jäsenten aktiivisen osallistumisen ja asiantuntemuksen hyödyntämisen. Johtajuuden jakaminen vahvistaa yhteiseen toimintaan sitoutumista ja luottamusta. Kollektiivisen toiminnan onnistuminen edellyttää kuitenkin selkeitä rooleja, tavoitteita ja vastuunjakoja. Monipaikkaisessa työssä on tärkeää löytää tasapaino autonomian, organisaation tuen ja yhteisöllisyyden välillä, jotta työntekijät voivat kokea yhteenkuuluvuutta myös hajautetussa ympäristössä. Jaetun johtajuuden yhteydessä korostuu myös johtajuuden rooli työyhteisön ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden rakentajana. Lähijohtajien tulee vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tulemisen kokemusta ja mahdollistaa turvallinen ilmapiiri, joka tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

#### 6.4.4 Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö

Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö -yläluokkaan lukeutuivat itseohjautuvuus ja autonomia (D) sekä osallisuus ja osaaminen (E).

Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö muodostavat toimivan pohjan jaetulle johtajuudelle monipaikkaisessa työssä. Jaettu johtajuus mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet voivat työskennellä itsenäisesti ja osallistavasti, jolloin päätöksenteko on yhteisöllistä ja tehokasta. Osallistava yhteistyö on keskeinen tekijä monipaikkaisessa työssä, sillä se tukee yhteistä johtajuutta ja auttaa tiimiä pysymään keskinäisessä yhteydessä ja saavuttamaan yhteiset tavoitteet.

*”Itseohjautuvuus mahdollistaa monipaikkaisen työn hyödyntämisen” (tutkimus nro. 17, 593)*

Itseohjautuvuus monipaikkaisessa työssä liittyy vahvasti jaettuun johtajuuteen, koska työntekijöillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa vastuuta omasta työstään ilman jatkuvaa valvontaa. Monipaikkaisessa työssä itsenäisyys mahdollistaa työntekijöiden joustavan työskentelyn eri paikoista. Itseohjautuvuus monipaikkaisessa työssä tukee jaettua johtajuutta, koska työntekijät voivat ottaa vastuuta omista tehtävistään, mutta ovat osana laajempaa tiimiä. Itseohjautuvuus perustuu luottamukseen ja tiimin tukeen. Jaettu johtajuus mahdollistaa sen, että jokainen tiimin jäsen voi toimia oman asiantuntijuutensa mukaan ja osaltaan vaikuttaa työprosesseihin. Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden yhteys näkyy myös siinä, että tiimin jäsenet voivat yhdessä sovittaa päätöksiä ja kehittää työskentelytapoja ilman, että hierarkkinen johtaminen estäisi innovatiivisuutta tai joustavuutta. Tämä luo vastuuta ja autonomiaa, mutta myös yhteisöllistä tukea, koska tiimi voi jakaa tehtäviä ja auttaa toisiaan tarvittaessa. Autonomia vaatii kuitenkin raameja, vastuunottoa, selkeitä tavoitteita ja niiden arviointia.

*”Itseohjautuvuus ei sovi kaikille” (tutkimus nro. 3, 187)*

Itseohjautuvuuteen siirtyminen on pitkä kehitysprosessi. Henkilöstölle on perusteltava uuden toimintatavan hyödyt. Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstötuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa. Lähijohtajien haasteena voi olla henkilöstön itseohjautuvuuden erojen ymmärrys ja alisuoriutuminen, eikä itseohjautuvuus näin ollen sovi kaikille.

*”Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden päätöksentekoon” (tutkimus nro. 1, 76)*

Osallistava yhteistyö on keskeinen osa jaettua johtajuutta, koska tiimin jäsenillä on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Tämä luo tilaa innovatiivisuudelle, tehokkuudelle ja osallistumiselle. Osallistavaa yhteistyötä tukee keskinäinen luottamus. Jaetussa johtajuudessa keskeistä on sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta. Työntekijöiden yhteinen vastuu ja sitoutuminen tavoitteisiin näkyvät yhteistyön muodoissa. Hyvin toteutettu osallistava yhteistyö varmistaa, että vaikka työntekijöiden fyysinen etäisyys olisi suuri, tiimi voi silti toimia yhteisenä kokonaisuutena, jossa jokaista ääntä kuunnellaan ja arvostetaan. Onnistuneen yhteistyön myötä tiimi voi toimia tehokkaasti ja tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

#### 6.5 Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset (reflektointi)

Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin reflektointi -osuus sisältää järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset. Kirjallisuuskatsauksen avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, mitä on jaettu johtajuus monipaikkaisessa työssä. Jaettu johtajuus monipaikkaisessa työssä tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia organisaatioille, mutta sen onnistunut toteutuminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja organisaation tuen. Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet teemat ja tulokset valaisevat jaetun johtajuuden keskeisiä piirteitä ja haasteita, monipaikkainen työ huomioiden.

Johtajuuden ja johtamisen uudistuminen näyttäisi nojautuvan jakamiseen, joka käytännössä voi toteutua tilanteen mukaan monin eri tavoin. Jaettu johtajuus ilmenee tyypillisesti kollektiivisena, eli johtajuus jakautuu kaikkien tiimin jäsenten kesken (Chamberlin ym., 2024, 602). Jaettu johtajuus vaatii kuitenkin johtamisosaamisen ja -ajattelun kehittämistä. (Pihlainen, 2020). Dun ym. (2024) mukaan jaettu johtajuus on kehittynyt, koska perinteinen vertikaalinen johtajuus ei ole

riittänyt vastaamaan monimuotoisen tiimityön tarpeisiin. Johtajuus nähdään enenevässä määrin kollektiivisena ilmiönä, jolloin ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla yksittäistä toimijaa suurempi (Mäki, 2017, 52).

Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien toimintojen ja vastuiden jakaminen usean henkilön kesken. Johtajuudella voi olla yhteisössä yksi tai useampi edustaja tai kaikki yhteisön jäsenet. (Soukainen, 2015.) Jaetun johtajuuden elementtejä ovat visio ja tavoitteet, tieto ja tietämys, päätöksentekoprosessit sekä roolit ja vastuut. Jaetun johtamisen kehittämisprosessi edellyttää myös yksilöllisten kykyjen kehittämistä sekä organisatorista tukea ja toimia. (Han Soo, 2023.) Kehittämisprosessissa on siis tärkeää huomioida sekä työntekijöiden osaaminen että organisaation erityistarpeet. Tavoitteena jaetussa johtamisessa onkin työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen (Tiihonen, 2019, 31).

Jaetusta johtajuudesta voidaan käyttää hajautetun sekä kollektiivisen johtajuuden käsitettä. Hajautettu johtajuus toteutuu hajautettuina toimintoina erilaisissa tilanteissa työntekijöiden ja johtajan kesken. (Tiihonen, 2019, 32.) Hajautetun johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä käytäntöihin, jotka mahdollistavat johtamisvastuiden keskinäisen riippuvuuden (Heikka, 2014, 578). Hajautuneessa organisaatiossa työskennellessään työntekijöillä ei välttämättä ole sellaista tukea kuin työyhteisössä, jossa kaikki työskentelevät fyysisesti samoissa tiloissa (Soukainen, 2015, 166). Johtajuuden kollektiivisuus korostaa prosesseja, tasa-arvoa, suhteita, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja johtajuuden vuorovaikutuksellisuutta (Lamminen, 2024, 28). Jaettu johtajuus voidaan nähdä toimintana, jossa yhteistä päämäärän saavuttamista ohjaa työnjako asiantuntijuuden mukaan ja toimintaa ohjaa yhteinen päämäärä (Kiskola, 2022, 2). Jaettu johtajuus ei poista johtamista, eikä tarkoita perinteisen johtajan roolin poistamista. Esihenkilötehtävät eivät poistu johtajan ottaessa käyttöön jaetun johtajuuden toimintamallin, ne vain muuttavat muotoaan. (Tiihonen, 2019, 119).

Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön. Monipaikkaisuus ja etätyö tarjoavat joustavuutta (Puhakka ym., 2023, 15). Mutta se vaatii myös jatkuvaa kehittämistä, reagointikykyä ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja (Eskelinen ym., 2024, 9, 1). Monipaikkaisuus edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja johtajuuden tukea (Määttä, 2023, 30).

Jaettu johtajuus ilmenee päätöksentekotavassa. Johtaja voi tehdä päätökset itsenäisesti tai jaetun johtajuuden ollessa kyseessä keskustellaan yhdessä päätöksiä edellyttävistä asioista (Soukainen, 2015, 65). Johtajat, jotka antavat työntekijöille päätöksentekovallan ja vastuun, edistävät

jaettua johtajuutta tiimissä (Han Soo, 2023). Työntekijöiden osallistuminen työyhteisön päätöksentekoon tuottaa ratkaisuehdotuksia ja johtajuus laajenee koskemaan myös työntekijöitä. Monipaikkaisessa työssä selkeät työnkuvat ja roolit ovat tärkeitä, jotta johtajuus voi jakautua toimivasti. Kun työntekijöiden roolit ovat hyvin määriteltyjä, epäselvyydet vähenevät ja mahdollistavat tehokkaan päätöksenteon ja yhteistyön tiimin eri jäsenien kesken. Työntekijät voivat kokea jaetun johtajuuden lisäävän tehtäviä, ilman siihen liittyvää auktoriteettia tai etuja (Han Soo, 2023). Auktoriteettisuhdetta tarvitaan kuitenkin tilanteissa, joissa johtajuutta ei ole mahdollista jakaa työntekijöille. (Tiihonen, 2019, 21, 114.) Johtajuuden jakaminen vaatii toteutuakseen valmiutta sekä päättäväisyyttä johtajuuskäytäntöjen uudistamiseen ja muuttamiseen (Tiihonen, 2019, 119).

Organisaation rakenteet ja kulttuuri mahdollistavat jaetun johtajuuden. Jaettu johtajuus ei voi toimia ilman organisaation kulttuurista ja rakenteellista tukea. On tärkeää, että organisaatio luo rakenteet ja käytännöt, jotka tukevat yhteisön osallistumista ja vuorovaikutusta, mahdollistaen jaetun johtajuuden toteutumisen. Jakamiseen liittyy organisaatioarjessa myös monia ristiriitaisia käytäntöjä ja odotuksia, eikä jaettu johtajuus ole vastaus kaikkiin johtajuuspulmiin (Mäki, 2017, 20–21). Kollektiivinen ja hajautettu päätöksenteko vaatii, että organisaatio voi joustavasti sopeutua uusiin tilanteisiin ja ylläpitää yhteisöllisyyttä hajautetussa ympäristössä.

Organisaatioiden on kehitettävä käytäntöjä, jotka tukevat monipaikkaisen työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatioiden johdolta vaaditaan päämääriin perustuvaa selkeää suuntaa, miten työtä tehdään paikan ja ajan suhteen (Eskelinen ym., 2024, 1). Monipaikkaisuuden työhyvinvointihaasteet liittyvät osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen. Sovitut toimintatavat edistävät suorituskykyä ja työhyvinvointia. Mikäli toimintatapoja ei sovita tai noudateta, työhyvinvointi ja suorituskyky laskee. (Eskelinen ym., 2024, 57, 43.)

Jaetun johtajuuden toteutus voi vaihdella merkittävästi eri ammattiryhmissä ja organisaation kontekstissa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja jaetun asiantuntemuksen ympärillä jaettu johtajuus voi toimia erityisen hyvin. Tiimin jäsenten erilaisia taustat ja asiantuntemus voi lisätä suorituskykyä etenkin suurissa tiimeissä. (Du, 2024.) Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessina, jolloin jakamisen kohteena ovat kokemus, luottamus, arvostus, tieto ja myös tietämättömyys (Mäki, 2017, 20).

Organisaation kulttuuri, joka tukee jaettua vastuuta ja vuorovaikutusta, auttaa jaetun johtajuuden onnistumista. Monipaikkaisessa työssä tarvitaan erityisesti selkeää viestintää ja koordinaatiota, jotta johtajuuden jakaminen voi toimia tehokkaasti. Työntekijät arvostavat vuorovaikutukseen liittyviä lähijohtamisen hyviä käytäntöjä, erityisesti liittyen esihenkilön tavoitettavuuteen,

sekä konkreettiseen yhteyden saamiseen ja kokemukseen helposti lähestyttävyydestä. (Eskelinen ym., 2024, 50.) Tiivis ja säännöllinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä mahdollistaa palautteen antamisen ja saamisen. Työyhteisön ilmapiirin vahvistaminen palautteen avulla auttaa työntekijöitä sitoutumaan johtajuuteen. (Tiihonen, 2019, 107).

Johtajalla on keskeinen rooli luoda sellaista kokemusta tiimiydestä, että henkilöstö voi vaikuttaa asioihin ja olla osa muutosta (Heimonen, 2019, 257). Organisaation koko vaikuttaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Pienemmissä yksiköissä jaetun johtajuuden toteutuminen on todettu toteutuvan parhaiten. (Ranta ym., 2023, 217.) Alaistaidot ovat hajautetussa organisaatiossa merkittävässä asemassa, koska johtaja ei ole työntekijöidensä arjessa läsnä. Työntekijän tulee olla omaaloitteinen ja kantaa vastuuta omasta työsuorituksestaan. Alaistaitoihin voidaan liittää toimintamalleista sopiminen, mikä helpottaa työntekoa joka tasolla (Soukainen, 2015, 161).

Jaetun johtajuuden toimintakäytäntö korostaa yhteistä ymmärrystä työyhteisön tavoitteista. Keskeistä on sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta. Jaettu johtajuus voimaannuttaa työntekijöitä toiminnan yhteisölliseen toteuttamiseen. Voimaantuminen liittyy puolestaan työyhteisön vuorovaikutusprosessien onnistumiseen. (Tiihonen, 2019, 39.) Huomioitavaa on, että videovälitteinen vuorovaikutus voi heikentää työhyvinvointia (Puhakka ym., 2023, 17).

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu monipaikkaisessa työssä. Se, että työtä tehdään useasta paikasta käsin, muuttaa olennaisella tavalla asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta (Puhakka ym., 2023, 12). Säännölliset tapaamiset ja selkeät vuorovaikutuskäytännöt tukevat yhteisön rakennetta ja luottamusta, mikä puolestaan tukee tiimien yhteistä johtajuutta. Ilman näitä yhteyksiä henkilöstö voi kokea yksinäisyyttä ja irrallisuutta, mikä saattaa heikentää jaetun johtajuuden toimivuutta. Joillakin yhteisöllisyys syntyy parhaiten lähityössä. Yhteisöllisyyttä tukevin rakenteina on koettu esimerkiksi yhteiset toimistopäivät ja säännölliset lähikokoukset ja -tapaamiset. (Eskelinen ym., 2024, 55.)

Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö tukevat jaettua johtajuutta. Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaation tarve on suuri. Avointa viestintää tulee olla erityisesti tiimien välillä (Aura ym., 2021, 21). Itseohjautuvuutta ja yhteisön innovatiivisuutta edistävä johtajuus lisää myös joustavuutta jatkuvaan muutokseen sopeutumista (Räsänen, 2024, 93). Monipaikkaisessa työssä itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö ovat keskeisiä jaetun johtajuuden tukipilareita. Itseohjautuvuuden ydin on henkilöstön vastuu päätöksenteossa (Aura ym., 2021, 5). Itseohjautuvat tiimit,

joissa jäsenet voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuuta omasta työstään, voivat paremmin sopeutua työympäristön muutoksiin. Yksilötasolla johtaja tukee ja kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen sekä autonomiaan, edistäen näin työntekijöiden motivaatiota (Poli, 2024, 3).

Osallisuus on osallistumista työyhteisön toimintaan ja mahdollisuus hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaamispotentiaalia työyhteisön toiminnassa (Tiihonen, 2019, 114). Jaettu johtajuus auttaa työyhteisön toimintaa työntekijöiden osallistuessa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä. Työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan työyhteisön toimintaan on tärkeää. (Tiihonen, 2019, 116–117.) Osallistava yhteistyö lisää tiimin yhteisöllisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Monet tutkimukset viittaavat myös siihen, että osallistava johtaminen on tuloksellisempaa kuin käskyttävä (Aura, 2020, 7). Monipaikkaisessa työskentelyssä keskeinen hyöty kytkeytyy autonomian lisääntymiseen, jota työntekijät voivat käyttää sekä oman työhyvinvointinsa että työn tuloksellisuuden vahvistamiseen (Eskelinen ym., 2024, 65).

## 6.6 Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja eettisyys

Vakuuttavuus on yksi luotettavuuden kriteeri. Vakuuttavuus perustuu johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen. Johdonmukaisuus sisältää tutkimusaineiston huolellisen keräämisen ja analysoinnin. (Toikko & Rantanen, 2009, 123–126.) Uskottavuus viittaa siihen missä määrin lukija hyväksyy tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottaa aineiston keruun sekä analysoinnin asianmukaisuuteen. Vakuuttavuus puolestaan on sitä, että lukija voi vakuuttua tutkijan käyttäneen oikeanlaisia menetelmiä ja ratkaisseensa tutkimusongelman. (Puusa & Juuti, 2020.) Analyysin luotettavuutta voidaan vahvistaa liittämällä raporttiin kuvio tai taulukko, jossa tulokseen johtava luokittelu on kuvattu. Tulosten yhteys alkuperäisaineistoon voidaan osoittaa esittämällä autenttisia lainauksia, jotka vahvistavat tutkijan tekemän tulkinnan uskottavuutta. (Elo ym., 2022, 223.) Tutkimukset ovat yleensä jossain määrin subjektiivisia, koska kaikki tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan subjektiivisiin valintoihin. On siis mahdollista, että eri tutkijat tulkitsevat saman tutkimuksen aineiston eri lailla. (Puusa & Juuti, 2020.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto kerättiin huolellisesti. Aineiston haku ja induktiivinen sisällönanalyysi dokumentoitiin mahdollisimman seikkaperäisesti. Analyysin ala- ja yläluokat muodostettiin koko aineiston kattaen ja ne on pyritty nimeämään kuvaavin termein. Tulokset py-

rittiin kokoamaan ja kuvaamaan johdonmukaisesti. Tulosten yhteyteen liitettiin lainauksia alkuperäisaineistosta. Johtopäätösoiossa käytettiin asianmukaisesti lähdekirjallisuutta. Raporttiin liitettiin kuvioita ja taulukoita havainnollistamaan aineiston haun ja induktiivisen sisällön analyysin vaiheita.

Alkuperäistutkimusten laadun arviointi lisää kirjallisuuskatsauksen yleistä luotettavuutta (Johansson, 2007, 101). Järjestelmällisten katsausten laadinnassa on arvioitava sisäänottokriteereiden täyttäneiden tietolähteiden laatua. Laadunarvioinnin tarkoituksena on lisätä luotettavuutta. Laadunarvioinnin tavoitteena on valita hyvälaatuisia tutkimuksia, tunnistaa tutkimusten laatuun liittyviä heikkouksia sekä vähentää harhan riskiä suosituksessa. Harha tarkoittaa systemaattista virhettä, joka vääristää tutkimuksen tuloksia tai niistä johdettuja päätelmiä. (Hotus, 2023, 16.) Tähän kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuille tutkimuksille tehtiin Joanna Briggs-instituutin (JBI) arviointikriteeristön laadunarviointi (Hotus, n.d.) sekä määriteltiin näytön taso. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin ainoastaan sellaisia tutkimuksia, jotka täyttivät 50 % kriteerien pistemäärästä. Virallisen JBI-ohjeistuksen mukaan tutkimukset arvioidaan kahden tutkijan toimesta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa arvioinnin teki ainoastaan opinnäytetyön tekijä, joka voi siltä osin heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Siirrettävyys on pohdintaa siitä voisiko tutkimustulokset olla mahdollisia toisessa ympäristössä tai voidaanko aihetta tutkia uudelleen (Puusa & Juuti, 2020). Tämän kirjallisuuskatsauksen aihe oli ajankohtainen ja tulevaisuuteen suuntaava, koska jaettu johtajuus sekä monipaikkainen työ yleistyvät monilla aloilla. Aineistohaku osoitti, että Suomessa jaetun johtajuuden toimintamallia hyödynnetään eniten kasvatusalalla, kuten varhaiskasvatuksessa sekä kouluissa. Tutkimustuloksia voisi hyödyntää eri aloilla, jossa perinteisemmästä johtamisesta siirrytään jaettuun johtamiseen.

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija on koko tutkimusprosessin ajan noudattanut eettisiä periaatteita (Puusa & Juuti, 2020.) Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkijoiden noudattamia eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä (Vilkkä, 2021, luku 2). Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus. Hyvän tieteellisen käytännön vastainen toiminta vahingoittaa tieteellisen toiminnan laatua, uskottavuutta, yhteistyötä tai tekijyyttä sekä rikkoo hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. (Tutkimuseettinen toimikunta [TENK], 2023, 11, 15.) Tämän järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen eteneminen ja sen vaiheet dokumentoitiin avoimesti ja yksityiskohtia salaamatta, jotka lisäävät tieteellisen toiminnan laatua ja luotettavuutta. Kirjallisuuskatsauksessa arvostettiin ja kunnioitettiin tutkimusaineiston tekijöitä noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kirjallisuuskatsauksessa viitattiin muiden julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Kirjallisuuskatsaus ei sisällä sepittelyä,

vääristelyä, eikä plagiointia. TENK:n (2023, 16–17) mukaan sepittelyllä tarkoitetaan aineistojen, tulosten tai havaintojen esittämistä tekaistuina. Vääristely tarkoittaa tutkimustiedon muuntelua, joka on perusteetonta. Plagiointi tarkoittaa toisten tutkimusideoiden tai toisten tekemän työn käyttämistä luvatta tai viittaamatta tekijään.

## Lähteet

\* merkityt ovat järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneet aineistot

\*Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

\*Chamberlin, M., Nahrgang, J., Sessions, H. & de Jong, B. (2024). Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.). <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/a63jnodbz>

\*Du, W., Liu, W., G, X. & Vogel, D. (2024). How Team Diversity Influences Online Medical Team Service Performance Through Shared Leadership: An Input-Process-Output Perspective. Group Decision & Negotiation. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/qoihiqx4zj>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34 (4), 215–225. Saatavilla 17.9.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

\*Eskelinen, J., Kuula, M., Bord, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopisto. <https://aaltdoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/46795044-6d4b-4e8d-8ef1-d0f970aa2b2b/content>

\*Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P., & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa: valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. Sosiologia, 58(1), 54–69. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>

\*Han Soo, J., Yim Jeong-Ha, O., Kwon, K. & Lee, J. (2023). Why do employees welcome or refuse shared leadership? A qualitative exploration through force-field analysis. Human Resource Development Quarterly. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/7zd5f4c5dj>

Heikka, J. (2014). Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>

Heikkinen, L.T. & Kaukko, M. (2023). Toimintatutkimus. Käytännön opas. Vastapaino.

Heimonen, P. (2019). Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117025/978-952-03-1223-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus]. (N.d.) Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Saatavilla 30.12.2024. <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyö/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus]. (2023) Hoitosuosituksen laadinta – käsikirja suositustyöryhmille. Versio 3.0. Saatavilla. 24.1.2025. <https://hotus.fi/wp-content/uploads/2023/10/hoitosuosituskasikirja-30.pdf>

Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatkaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. (3–9). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto.

\*Lamminen, M. (2024). Johtajuus emotionaalisenä ilmiönä: Etnografia johtajuuden rakentumisesta vuorovaikutuskäytänteessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3507-6>

Lemetti, T. & Ylönen, M. (2016). Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. (67–79). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Turun yliopisto

\*Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

\*Määttä, T. Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. (2020). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:19. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7>

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto.

\*Pasanen, H. & Alano-Turunen, M. (2019). Vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa Verme-koulutus jaettua johtajuutta kehittämässä. *Aikuiskasvatus* 2019 (1), 36–49. <https://doi.org/10.33336/aik.80254>

Paukkuri, E. (2015). How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla 2.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96778/978-951-44-9740-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

\*Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/ebbf6418-6ad1-4483-aa0a-0fa6dda03d2d/content>

\*Poli, E. & Gabriel, L. (2024). From Liberating Leader to Shared Leadership: A Process of Role Distribution. INSEEC Business School, Bordeaux, France. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/pdf/z3pu7mrlhv>

\*Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. (2023). Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä. TSR loppuraportti. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

\*Ranta, S., Kahila, S., Heiskanen, H. & Kumpulainen, K-R. (2023). Varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuutta toteuttamassa –taustatekijöiden vaikutus opettajien kokemuksiin tiimijohtajuudesta. *Journal of Early Childhood Education Research* 12 (2), 201-288. <https://doi.org/10.58955/jecer.126745>

\*Räsänen, T. (2024). Lähijohtajan johtamispaite, osaaminen ja selviytymiskeinot. Muutosjohtamista hallinnollisten ja dialogisten jännitteiden keskellä sosiaali- ja terveysalan rakennemuutoksessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5147-2>

Salminen, A. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopiston raportteja 40. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Siltanen, H., Hamari, L., Heikkilä, K., Marin, K., Parisod, H. & Holopainen, A. (2023). Hoitosuosituksen laadinta – käsikirja suositustyöryhmille. Versio 3.0. Helsinki: Hoitotyön tutkimussäätiö.

\*Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2023). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Saatavilla 23.1.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

\*Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampereen yliopisto.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

## 7 Jaetun johtamisen nykytila (2.sykli)

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Toinen sykli sisälsi teemahaastattelun, joka toteutettiin yhteen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämiskysymys oli:

- Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella?

### 7.1 Jaettuun johtamiseen liittyvät tekijät (suunnittelu)

Toimintatutkimuksen toisen syklin suunnittelu -osuudessa hyödynnettiin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saatua tieteellistä tietoa jaetusta johtamisesta. Jaetun johtajuuden onnistumisessa on oleellista kiinnittää huomiota työyhteisön toimintamalleihin ja rakenteisiin (Tiihonen, 2019, 34). Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten perusteella suunniteltiin teemahaastattelun kysymykset. Haastattelun aihe rajattiin jaetun johtajuuteen ja monipaikkaiseen työhön liittyviin käytäntöihin. Haastattelun aiheen rajaus hyväksyttiin ohjausryhmässä. Jaettu johtajuus edellyttää työyhteisön toimintakäytäntöjen muuttamista (Tiihonen, 2019, 28). Myös monipaikkaisen työn kehittämisessä organisaatiot tarvitsevat toimintaympäristöönsä ja tavoitteisiinsa soveltuvia käytäntöjä (Eskelinen ym., 2024, 7). Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien toimintojen ja vastuiden jakaminen usean henkilön kesken (Mäki, 2017, 19). Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat sekä lähijohtajien ja henkilöstön välillä, mutta myös tiimien ja työryhmien sisällä (Aura ym., 2020, 34). Jaettu johtajuus on vartenotettava johtamisen keino verkostorakenteiden yleistyessä (Santalainen & Baliga, 2015, luku 4.5). Johtamisen kehittämisellä saavutetaan paljon hyötyjä, koska hyvä johtaminen kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, henkilöstön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2023, luku 5.2).

Työntekijöiden motivoituneisuus vaikuttaa jaettujen vastuutehtävien tekemiseen ja motivoituneisuutta vahvistetaan erityisesti palautteen avulla (Tiihonen, 2019, 65). Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on olennainen jaetun johtajuuden kehittämisessä (Han Soo, 2023).

Jaettu johtajuus jakaa johtajuuden tiimin jäsenten kesken ja tiimin suorituskykyyn vaikuttaa positiivisesti tiimin jäsenten erilaiset ammatilliset taidot sekä asiantuntemus (Du ym., 2024). Johtajuuden jakaminen yhteisvastuullisuuden ja vastuutehtävien avulla mahdollistaa osallisuuden työyhteisössä. Keskeistä on työntekijöiden kannustus kokeilla uudenlaisia tapoja toimia. Työyhteisössä koettu luottamus auttaa vastuutehtävien tekemisestä ja lisää yhteisöllisyyttä. (Tiihonen, 2019, 72, 82.) Monipaikkaisessa työssä lähikohtaamisten vähentyminen ja tiimin yhteisten työtilojen puute on nähty haastavana yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisöllisyyttä ylläpitävinä käytänteinä korostuu erityisesti säännölliset strukturoidut tapaamiset, epämuodollisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja digitaalisen kommunikaation hyödyntäminen. (Eskelinen ym., 2024, 54–55.)

Jaettu johtajuus lisää työntekijöiden itsensä johtamisen tarvetta. Jaetun johtajuuden ja itseohjautumisen kehittymistä voi vaikeuttaa se, että organisaatiot on voitu rakentaa hierarkkisesti. (Mannermaa, 2024, luku 2.) Itseohjautuvuudessa henkilöstöllä on iso vastuu, joka edellyttää avointa kommunikointia, osallistumista sekä selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin. Siirtyminen itseohjautuvuuteen ei kuitenkaan ole yksittäinen hetki, se on pitkälinen kehityskulku. (Aura ym., 2020, 28.)

## 7.2 Teemahaastattelu (toiminta)

Toimintatutkimuksen toisen syklin toiminta -osuudessa toteutettiin teemahaastattelu Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhteen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön, haastatteleamalla yksikön esihenkilöitä. Haastateltavilla esihenkilöillä oli pitkä kokemus johtamisesta ja yksikössä oli jaettu vastuuta esihenkilöiltä työntekijöille. Teemahaastattelu pidettiin ryhmähaastatteluna, jolloin haastattelussa syntyi vuorovaikutteista keskustelua ja tietoa saatiin nopeammin samanaikaisesti. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastatteluun liittyvä informointiasiakirja ja tietosuojaan liittyvä rekisteriseloste. Tietosuojasta huolehtiminen on tieteellisen tutkimuksen onnistumisen edellytys. Keskeistä on, että ennen tutkimuksen aloittamista henkilötietojen käsittely suunnitellaan koko tiedon elinkaaren ajalle. Henkilötietoja ovat sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö voidaan tunnistaa suoraan tai välillisesti. Henkilö voidaan tunnistaa esimerkiksi nimen, sähköpostiosoitteen tai IP-osoitteen perusteella. Henkilötietojen käsittelyä on kaikki henkilötietoihin kohdistuvat toimenpiteet suunnittelusta keräämiseen, käsittelyyn ja henkilötietojen poistami-

seen. Rekisteriseloste on tietojen luovuttajalle suunniteltu dokumentti, jonka perusteella luovuttaja ymmärtää, millä tavoin ja miksi hänen tietojensa käsitellään. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän teemahaastattelutilanteen alussa haastateltaville annettiin allekirjoitettavaksi suostumusasiakirja, josta heille lähetettiin kopiot haastattelun jälkeen. Suostumus on selkeä tahdonilmaisu, jolla haastateltava hyväksyy henkilötietojensa käsittelyn. Haastateltava voi peruuttaa suostumuksen milloin tahansa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.). Haastattelu kesti yhden tunnin ja se nauhoitettiin kokonaisuudessaan puhelimella.

Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä yleisimpiä haastattelumenetelmiä ovat avoin ja teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkija voi keskittyä oleellisiin teemoihin ja ohjalla haastattelun kulkua teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu on sopiva silloin, kun tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään jo jonkin verran. Väljät teemat mahdollistavat kysymysten esittämisen teemojen sisällä edellisten vastausten pohjalta. Teemahaastattelurunko auttaa teemojen esittämisen tutkimukseen osallistujille joustavassa teoreettisessa kehyksessä. (Palonen ym., 2022, 282–286.) Laadullisessa tutkimushaastattelussa tulisi välttää kysymyksiä, johon haastateltava voi vasta kyllä tai ei. Tutkittavan kokemuksia tai käsityksiä kartoittavat kysymykset ovat miksi, mitä, miten ja millainen. Haastateltavaa voi pyytää myös kuvaamaan asioita ja kuvailun jälkeen esittämään esimerkkejä kuvailuista asiasta. Laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineiston tavoite on sisällöllinen laajuus pikemmin kuin aineiston kappalemäärä. (Vilka, 2021, luku 5.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelurunko pohjautui jaetun johtajuuden käytäntöihin monipaikkaisessa työssä. Teemahaastattelussa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä yksikön käytännöistä liittyen järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin teemoihin. Teemat olivat: vastuun ja tiedon jakaminen, palautteen antaminen, yhteisöllisyyden ja tiimityön onnistuminen sekä itseohjautuvuus ja autonomia. Haastattelu oli vuorovaikutuksellista, joten jokaisesta teeman aiheesta syntyi keskustelun lomassa lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun kysymykset ovat liitteessä 5.

### 7.3 Deduktiivinen sisällönanalyysi (havainnointi)

Toimintatutkimuksen toisen syklin havainnointi -osuus sisälsi aineiston analyysin ja tulokset. Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa analyysimenetelmäksi oli ajateltu induktiivista sisällönanalyysiä. Analyysimenetelmää päädyttiin vaihtamaan teorialähtöiseen, eli

deduktiiviseen sisällönanalyysiin. Vaihtamiseen vaikutti se, että haastattelun suunnittelu- ja toteutusosuus pohjautui järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saatuun tutkittuun tietoon, joten deduktiivinen sisällönanalyysi vaikutti täten sopivammalta menetelmältä. Deduktiivisen analyysin toteuttamisen edellytyksenä on, että aiheesta on aikaisempaa tutkimustietoa riittävästi, johon perustuen voidaan laatia analyysimatriisi. Teorialähtöistä analyysiä voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan tarkastella aiemmin tutkittua aihetta eri kontekstissa. (Elo ym., 2022, 215, 222.) Deduktiivisen sisällönanalyysin pääluokiksi nimettiin: vastuut ja rakenteet, viestintä ja vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tiimityö, itseohjautuvuus ja autonomia sekä kehittäminen. Kehittäminen lisättiin alkuperäisiin pääluokkiin, koska haastattelussa korostui yksikön kehittämissivuut ja niiden sisältö.

Deduktiivinen sisällönanalyysi etenee analyysiyksikön valinnasta aineiston perehtymiseen, litterointiin ja teorialähtöisesti analyysimatriisiin poimien pelkistyksiä (Elo ym., 2022, 215). Ensin tämän teemahaastattelun analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Sitten haastatteluaineisto litteroitiin, joka tarkoittaa nauhoitetun haastattelun muuttamista tekstimuotoon. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien lausumia sekä niiden merkityksiä, joita tutkittavat ovat antaneet asioille. Haastateltavien puhetta ei siis saa muuttaa. (Vilka, 2021, luku 5.) Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoon perehdyttiin huolellisesti. Aineistoon perehtyminen tarkoittaa koko aineiston huolellista läpikäymistä ja lukemista ennen varsinaisen analyysin aloitusta (Elo ym., 2022, 219).

Tämän teemahaastattelun litteroidusta haastatteluaineistoista siirrettiin taulukkoon alkuperäiset ilmaisut ajatuskokonaisuuksittain. Alkuperäisten ilmaisujen poimimisen jälkeen tehtiin pelkistys. Pelkistyksessä alkuperäisilmaisuista poistetaan ylimääräiset täytesanat ja muutetaan murre sanat kirjakielen ilmaisuksi (Elo ym., 2022, 210). Esimerkki alkuperäisistä ilmaisuista ja pelkistetyistä ilmaisuista on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Esimerkki alkuperäisistä ilmaisuista ja pelkistetyistä ilmaisuista

Ajatuskokonaisuus	Pelkistetty ilmaus	nro
Meillä on tämmöinen kehittämissivuut ja sitä varmaan jaetaan kaikista eniten.	Yksikössä on jaettu vastuut kehittämissivuut	1.
Ihan siis niin, ku työkäytäntöjen kehittäminen, että voi olla, että me ollaan niitä katalyytteja niissä kehittämissivuut tarpeiden tunnistamisessa, sanottamisessa ja ehkä niin kun siinä alkuun organisoinnissa.	Esihenkilöt tunnistavat ja sanoittavat kehittämissivuuta	2.
	Esihenkilön vastuulla on kehittämissivuut tarpeiden tunnistaminen ja sanoittaminen	3.
	Esihenkilö organisoit kehittämissivuut alkuun	4.
Mut sitten se, että meillä on monta semmoista niinku työntekijöillä vastuuta kehittämissivuut liittyen tai yhteistyötahoihin liittyen. Että me (esihenkilöt) ei olla enää niistä mukana, me (esihenkilöt) ollaan poistettu siitä. Että me ollaan niinku se alkusysäys siihen annettu.	Työntekijöillä on osittaiset vastuut kehittämissivuut	5.
	Työntekijöiden vastuut yhteistyötahoihin	6.
	Esihenkilöiltä on siirretty kehittämissivuuta työntekijöille	7.

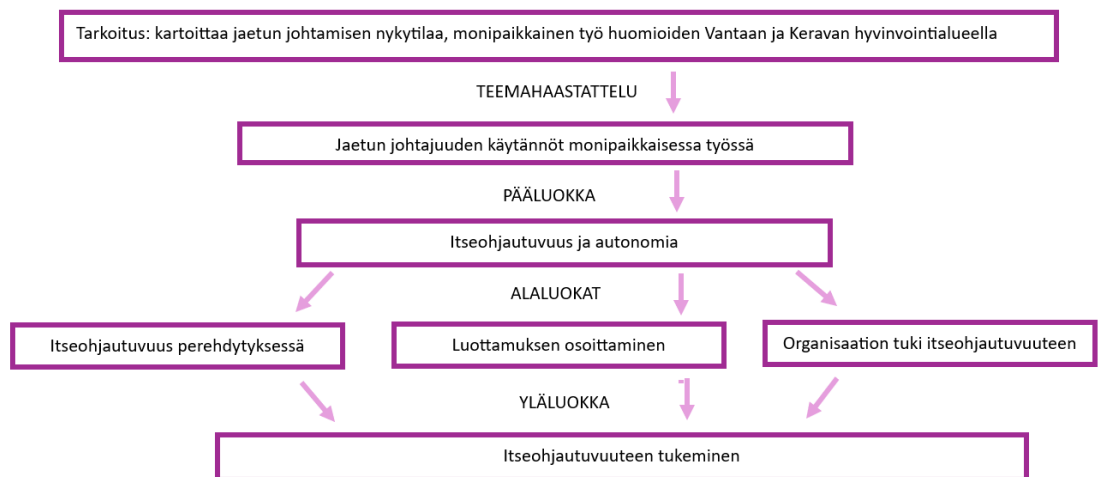
Seuraavaksi tehtiin analyysimatriisi, johon sijoitettiin aiemmin päätetyt viisi pääluokkaa: Vastuut ja rakenteet, viestintä ja vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tiimityö, itseohjautuvuus ja autonomia sekä kehittäminen. Analyysimatriisi on johdettu usein yhdestä tutkimuksesta, mutta se voi olla myös synteesi useamman tutkimuksen tuloksista (Elo ym., 2022, 222). Tässä deduktiivisessa analyysissä analyysimatriisin pääluokat koostuivat järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista, mutta siihen lisättiin yksi pääluokka lisää, joka oli kehittäminen. Esimerkki analyysimatriisista on esitetty kuviossa 2. ja deduktiivisen sisällönanalyysin analyysimatriisi löytyy liitteestä 6.

Analyysimatriisi teemahaastattelusta									
Tarkoitus on kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, yhdellä hyvinvointialueella. Kehittämiskysymys: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä hyvinvointialueella? Toimivimmat käytännöt jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn toteutumiseen									
Pääluokka: Vastuut ja rakenteet	nro	Pääluokka: Viestintä ja vuorovaikutus	nro	Pääluokka: Yhteisöllisyys ja tiimityö	nro	Pääluokka: Itseohjautuvuus ja autonomia	nro	Pääluokka: Kehittäminen	nro
Työntekijän osallisuuteen kannustaminen	34	Tietoa jaetaan tiimikokouksissa	75	Työntekijöiden kohderyhmän omaksuminen erilaisissa työryhmissä	36	Luottamus mahdollistuu rakenteiden avulla	11 5	Esihenkilöiltä on siirretty kehittämissvastuut a työntekijöille	7
Työntekijöiden omat mielenkiinnon kohteet huomioidaan vastualueiden määrittämisessä	35	Kehittämishetkiä voi käyttää tiedon jakamiseen tarvittaessa	76	Työntekijät tapaavat keskenään työryhmissä ja kehittävät sisältöä	37	Itseohjautuvuuteen kannustetaan	11 6	Ohjeita ja työn sisältöä on kehitetty	10
Työntekijöiden määrä per vastuualue on <u>2-5</u> henkilöä	38	Ryhmässä on keskustelevalle ilmapiiri	77	Uuden työntekijän osallisuuden huomiointi työryhmissä	39	Luottamuksen antaminen ja saaminen näkyy työtehtävien hoitamisessa	11 7	Ryhmä ottaa vastuun kehittämisestä	11
Esihenkilön ei tarvitse osallistua kaikkiin työryhmiin	41	Tiimistä rajataan tarvittaessa enemmän aikaa keskustelulle	78	Jokainen kuuluu johonkin työryhmään	40	Esihenkilö puuttuu tilanteeseen, jos asiat eivät hoituisi	11 8	Esihenkilö tunnistaa kehittämissaiheen ja kokoaa kehittämissryhmät	13
Työntekijät osallistuvat työryhmiin	42	Yleensä keskustelulle varattu aika on ollut riittävä	79	Vaikuttavuus työntekijän osallisuudesta työryhmiin ja esittelyihin	49	Sääntöjen kiristämiseen vaikuttavia tilanteita on harvoin	11 9	Osaaminen ja kiinnostus vaikuttaa kehittämissryhmän jäsenten valintaan	14

Kuvio 2. Esimerkki analyysimatriisista

Tämän teemahaastattelun haastatteluaineiston alkuperäisilmaisut pelkistettiin ensin samaan taulukkoon alkuperäisilmaisujen kanssa ja numeroitiin järjestysnumeroin 1–260. Deduktiivisessa analyysissä analyysimatriisiin poimitaan aineistosta kaikki ne pelkistetyt ilmaukset, jotka kuuluvat kuhunkin matriisin kohtaan (Elo ym., 2022, 222). Tämän jälkeen kaikki pelkistetyt ilmaisut sijoitettiin analyysimatriisin pääluokkien alle. Seuraavaksi tehtiin toinen taulukko ja luokittelua jatkettiin edelleen niin, että jokaisen pääluokan alle muodostui alaluokat. Vastuut ja rakenteet pääluokan alle tuli yhdeksän alaluokkaa. Viestintä ja vuorovaikutus pääluokan alle tuli neljä alaluokkaa. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus pääluokan alle tuli kolme alaluokkaa. Itseohjautuvuus ja autonomia pääluokan alle tuli kolme alaluokkaa sekä kehittäminen pääluokan alle tuli neljä alaluokkaa. Sitten luokittelua jatkettiin edelleen, niin että saatiin yhteensä kuusi yläluokkaa. Vastuut ja raken-

teet -pääluokan alle muodostui kaksi yläluokkaa; selkeät vastualueet ja selkeät rakenteet. Viestintä ja vuorovaikutus -pääluokan yläluokaksi tuli tiedon jakaminen. Yhteisöllisyys ja tiimityö -pääluokasta muodostui yläluokaksi yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Itseohjautuvuus ja autonomia -pääluokan yläluokaksi tuli itseohjautuvuuteen tukeminen sekä Kehittäminen -pääluokan yläluokaksi muodostui henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. Deduktiivisen sisällön analyysin pää- ja alaluokat ovat kuvattuna kokonaisuudessaan liitteessä 7. Esimerkki yhden pääluokan ala- ja yläluokkien muodostumisesta on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Esimerkki yhden pääluokan ala- ja yläluokkien muodostumisesta

Teemahaastattelun yksi pääluokista oli itseohjautuvuus ja autonomia. Tämän pääluokan alle tuli kolme alaluokkaa, jotka olivat itseohjautuvuus perehdytyksessä, luottamuksen osoittaminen sekä organisaation tuki itseohjautuvuuteen. Näistä alaluokista muodostui yläluokka itseohjautuvuuteen tukeminen.

#### 7.4 Teemahaastattelun tulokset

Seuraavaksi tämän teemahaastattelun sisällöstä kuvattiin tulokset. Deduktiivisen sisällönanalyysin tuloksia verrataan erityisesti niihin tutkimuksiin, jotka perustuvat luokittelurunkoon (Elo ym., 2022, 223). Teemahaastattelun avulla haettiin vastausta kehittämiskysymykseen: mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Haastattelua ohjasi ensimmäisen syklin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saatu tutkimustieto. Haastattelun aihe rajautui jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn käytäntöihin. Teemahaastattelun tulokset on esitetty tässä opinnäytetyössä analyysimatriisin pääluokkien mukaisesti.

#### 7.4.1 Vastuut ja rakenteet

Jaetun johtajuuden onnistuminen monipaikkaisessa työssä perustuu yksikössä määritettyihin selkeisiin vastuualueisiin ja rakenteisiin, jotka tukevat toiminnan sujuvuutta ja tasalaatuisuutta. Vastuun jakaminen työntekijöille keventää esihenkilöiden työtä ja ehkäisee työn kasautumista yksittäisille työntekijöille. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen vastuunjakoon on keskeistä. Vastuualueita määriteltäessä huomioidaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja osaaminen. Työntekijät vastaavat esimerkiksi asiakastietojärjestelmän käyttöön ja asiakassuunnitelmien laatimiseen liittyvistä ohjeista sekä kehittämisestä. Työntekijöiden vastuulla on osallistua yhteistyötahojen kanssa tehtävään työhön sekä esitellä yksikön toimintaa erilaisissa tilaisuuksissa. Pelko työn esittelyn epäonnistumisesta saattaa estää joidenkin työntekijöiden aktiivista osallistumista yhteistyötilaisuuksiin.

*” Ohjeiden kehittäminen on sitä heidän työn sisällön kehittämistä, että se sujuu ja sitten se ryhmä ottaa siitä vastuuta. Ja sitten he myös ottaa vastuun siitä, että he siirtää sen tiedon sitten eteenpäin lopulle ryhmälle.”*

Perehdytys on yksikössä jaetun vastuun tärkeä osa. Sen jakaminen esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken vähentää kuormitusta ja varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuuden. Perehdytys toteutuu suunnitellusti siihen kehitetyn perehdytysohjelman mukaisesti ja kaikki sitoutuvat perehdytyslistan käyttöön. Työntekijät poimivat perehdytyslistalta teemat, joita kukakin perehdyttää uudelle työntekijälle.

*”Perehdytys sehän meillä on yhteistä, joo tärkeitä jaettua vastuuta ja meillähän on semmoinen perehdytysohjelmarunko.”*

Toiminnan selkeät rakenteet ja toimintatavat luovat perustan jaetun johtajuuden onnistumiselle. Rakenteista pidetään kiinni, ja niiden olemassaolo turvaa toiminnan jatkuvuutta. Rakenteet ja toimintatavat muodostuvat muun muassa yhteisistä pelisäännöistä, vastuiden jakamisesta sekä työntekijöiden ja esihenkilön välisistä yksilökohtaisista keskusteluista, jotka toteutuvat säännöllisesti noin 1,5 kuukauden välein.

*”Me ollaan tosi vahvasti raamitettu niitä meidän tiimin rakenteita ja toimintaa. Että sitten kun meillä on ne kunnossa, niin se kaikki muu toimii suhteellisen hyvin. Ja se on meidän (esihenkilöiden) tehtävä pitää niistä kiinni”*

Yksikössä toteutetaan yhteisjohtajuutta ja esihenkilöt jakavat päävastuut kiinnostuksensa mukaan. Esihenkilöt sijaistavat toisiaan ja henkilöstö kokee johtamisen olevan johdonmukaista riippumatta siitä, kuka esihenkilöistä on paikalla. Erilaiset johtamistavat tuovat monipuolisuutta esihenkilötyöhön.

*”Ja miten meidän (esihenkilöiden) välillä vastuut jakaantuu niin, että me jaetaan ne oman mielenkiinnon mukaan.”*

Esihenkilöt vastaavat asiakkaiden jakamisesta, työmäärän rajaamisesta ja työkyvyn tukemisesta. He seuraavat asiakasmääriä ja palvelutarpeita sekä huolehtivat työmäärän keskinäisestä tasapuolisuudesta. Haasteena on esihenkilöille annettavan tuen puute ja henkilöstön asiakastyön ohjaimisen suuri työmäärä.

#### 7.4.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Yksikössä on luotu viestintään pelisäännöt. Viestintä ja vuorovaikutus toteutuvat pääsääntöisesti hyvin Teamsin, yksilökohtaisten tapaamisten ja tiimikokousten kautta. Yksikössä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka tukee vuorovaikutuksen onnistumista. Teamsia hyödynnetään kokouksissa ja tilaisuuksissa, erityisesti hybridikokouksissa, joissa kaikki eivät ole paikan päällä. Työntekijöitä osallistetaan vuorovaikutukseen myös etäyhteyksien kautta ja esihenkilöillä on vastuu huomioida etäosallistujat. Hybridikokoukset ovat vakiintuneet osaksi työskentelyä ja työntekijöillä on vastuu osallistua keskusteluun.

*”Meillä on olemassa viestintään pelisäännöt. Ja meillä on erikseen pelisäännöt sovittu tietyistä asioista. Missä niinku asioita jaetaan, mitkä on ne rakenteet ja mistä pidetään kiinni.”*

Yksilökohtaisissa tapaamisissa koetaan tärkeäksi mahdollisuus kiirettömään keskusteluun. Tapaamisten tiheys ja rakenteiden joustavuus ovat vaatineet kuitenkin kehittämistä. Esihenkilön ja työntekijän välisillä yksilökohtaisilla tapaamisilla käsitellään esimerkiksi asiakasasioita, työntekijöiden kuulumisia ja työssäjaksamista. Tapaamiset tarjoavat mahdollisuuden kohtaamiseen sekä työntekijän ja esihenkilön väliselle keskustelulle. Näissä tapaamisissa annetaan ja vastaanotetaan palautetta ja työntekijät voivat kertoa omia toiveitaan keskusteluaiheista. Tapaamisten kesto on yleensä 1,5–2 tuntia ja niiden ajankohdista pidetään kiinni. Tapaamiset ovat osa rakenteita, jotka tukevat johtamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Yksilökohtaiset tapaamiset on koettu tärkeäksi käytänteeksi niin henkilöstön, kuin esihenkilöiden taholta.

*”Mutta yksilökohtaisiin tapaamisiin on tyytyväisyys 100 prosenttinen, että tästä emme luovu. Koska se on nimenomaan se paikka, missä kerkee kiireettömästi kohdata ja keskustella.”*

*”Otetaan huomioon yksilölliset tilanteet, siellä voi olla kuormitusta yksityiselämässä ja tiedetään niistäkin aika hyvin, kun niistä pystytään kertomaan. Työkykyyn liittyviä asioita on ollut ja se on hyvä, että me tunnetaan työntekijät.”*

*”Ja ne tapaamiset on kyllä ihan äärettömän tärkeitä meille johtamisen näkökulmasta ja asiakastyön sujuvuuden näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta.”*

Kehittämissryhmissä ryhmään osallistujat huolehtivat tiedon siirtämisestä eteenpäin muille tiimin jäsenille. Kehittämishetkiä käytetään myös tarvittaessa tiedon jakamiseen ja tiimikokouksissa aikaa keskustelulle vapautetaan tarpeen mukaan. Tieto kerätään ja keskitetään Teams-tiedostoihin, mikä mahdollistaa tiedon saatavuuden kaikkien yksikössä työskentelevien käyttöön. Sähköpostia käytetään vähemmän tiedon jakamiseen.

*”No Teams on varmaan semmoinen mihin pyritään se tieto kasaamaan. Ja se on suht ryhdikkäänä pysynyt, ettei ne asiat ole päässeet hukkumaan. Sähköpostia vähän vähemmän käytetään.”*

#### 7.4.3 Yhteisöllisyys ja tiimityö

Yhteiset viikoittaiset kokoukset tiimien kanssa ovat olennainen osa tiimityötä. Työparityö, perehdytysmallin käyttö ja valmennus ovat vahvistaneet tiimin yhteishenkeä. Työnohjauksesta on siirrytty valmennukseen (coaching), mikä on lisännyt työntekijöiden motivaatiota ja ymmärrystä tiimin jäsenten välisestä toiminnasta. Valmennus on koettu paremmaksi, kuin perinteinen työnohjaus.

*”Joka ikisen tiimin sote-alalla pitäis vaihtaa työnohjaus valmennukseen. Se oli niin hyvä.”*

*”Meidän ihmiset kokee sen perehdyttämisen mukavana ja meille uutena tulleet työntekijät kehuu sitä perehdytystä tosi paljon”*

Työparityö kuuluu yksikön päivittäiseen toimintaan ja sen onnistumista seurataan aktiivisesti. Tiimi vastaa uusien työntekijöiden perehdytyksestä ja koko tiimi toimii mentorina. Perehdytysmalli on saanut positiivista palautetta, sillä se nopeuttaa tiimiytymistä, osaamisen jakamista ja erilaisten työskentelytapojen omaksumista.

Viikoittaiset tiimikokoukset ovat keskeinen osa yhteistyötä. Jokaisen työntekijän velvollisuus on osallistua tiimikokouksiin ja se tukee rakenteiden pysyvyyttä. Liiallista joustoa kokouksiin osallistumisen suhteen vältetään, jotta tiimin yhtenäisyys säilyy. Aiemmin tiimikokousten ilmapiiri koettiin raskaaksi yhteisen asiakasjaon vuoksi. Asiakasjaossa ilmeni tilanteita, joissa työntekijät eivät halunneet ottaa uusia asiakkaita. Näiden haasteitten takia on päädytty siihen, että esihenkilöt jakavat asiakkaat työntekijöille ja tämä muutos on todettu hyväksi toimintamalliksi.

*”Rakenteissa on yhteiset tapaamiset, mitä meillä on viikoittain. Tapaamiset liittyy ihan asiakastyöhön ja sit tiimityöskentelyyn. Ne tapaamiset on sellaiset välttämättömät ja vaadittavat.”*

Teemalliset työntekijävetoiset kehittämishetket ovat olleet toimivia. Työntekijät ovat suunnitelleet ja tehneet kehittämishetkien sisällön itse, mikä on lisännyt sitoutumista ja osallisuutta kehittämisprosessiin. Yksikössä toimii myös hupitoimikunta, joka järjestää yhteisiä tempauksia. Nämä vahvistavat tiimissä yhteisöllisyyttä.

*”Ja sittenhän meillä on ollut nyt sellaisia aamupäivän kehittämishetkiä, missä on aina ollut joku teema ja sen kokonaisuuden vetää työntekijät.”*

*”Onhan meil myös hupitoimikunta, siinä on aktiivisia toimijoita, jotka järjestää sitten pieniä tempauksia.”*

Toimipisteiden sisäilmaongelmat ovat aiheuttaneet haasteita, sillä ne estävät joidenkin työntekijöiden fyysisen osallistumisen toimipisteissä järjestettäviin kokouksiin ja tapaamisiin. Yhteisöllisyyden kokemus on kuitenkin esihenkilöiden mukaan säilynyt etäosallistujien osalta hyvänä.

*”Et meillähän on se haaste, mikä liittyy näihin tiloihin, et meillä on työntekijöitä, jotka eivät oikeestaan pysty ikinä osallistumaan livenä sisäilmaongelman vuoks.”*

Haasteina voidaan nähdä myös eri ammattiryhmien välillä esiintyneet epäselvyydet esimerkiksi työtehtäviin ja palkkaan liittyen. Esihenkilöt ovat pyrkineet selkeyttämään työnkuvia sekä yhteistä ymmärrystä henkilöstön kanssa ja epäselvyydet ovat sen vuoksi vähentyneet.

*”Ja meillä on eri ammattiryhmiä, joissa on omat haasteensa. Ja me ollaan saatu parannettua ihan kohtuullisesti tätä ammattikuntahaastetta”*

#### 7.4.4 Itseohjautuvuus ja autonomia

Organisaatio ja olemassa olevat rakenteet, kuten työaikamuodot ja työn tekemisen paikat, vahvistavat henkilöstön itseohjautuvuutta. Työntekijöillä on autonomia työnsuunnittelussa, liukuva työaika sekä etäpäivämahdollisuus. Päivystysluonteisen työn puuttuminen koetaan etuna, sillä se mahdollistaa vapaamman työskentelyn ilman jatkuvia kiireellisiä reagointitarpeita tai tiettyä päivittäistä henkilöstöresurssia toimipisteellä.

*”No kyllähän organisaatio tukee tosi paljon itseohjautuvuutta. Meillä on liukuva työaika, meillä ylipäätään on laitteet kunnossa, et me pystytään tekemään hybridityötä, kotona etänä kaikki mahdolliset, mitä nyt netti tökkii joskus. Mut se on sillee pientä.”*

Perehdytysmalliin liittyy myös itseohjautuvuutta sekä vastuunottoa. Työntekijät valitsevat itse perehdytyslistalta haluamansa aiheen ja määrittävät sopivan kellonajan perehdytykselle. Työntekijöiden oma vastuunotto on kehittynyt valmennuksen avulla. Työntekijät eivät odota, että esihenkilö pelkästään ohjaa tai puuttuu jokaiseen tilanteeseen. Tämä auttaa lisäämään itsenäistä työtettä.

*”Se pitää niinku perustua keskinäiseen luottamukseen, se vapaus mikä heillä on.”*

*”Me luotetaan siihen, et meidän työntekijät toimii tietyllä tapaa. Koska he pystyy siihen, ni sit meidän (esihenkilöiden) työ helpottuu siinä, että meidän ei tarvi aina tietää mitä he tekee ja missä he menee. Me luotetaan siihen, että asiat sujuu kuitenkin sen mukaan mitä me ollaan sovittu.”*

*”Se valmennus (coaching) on johtamiselle todella hyvä, koska siinä kehittyy työntekijän oma vastuunotto.”*

Esihenkilöiden rooli on tukea ja kannustaa itseohjautuvuuteen. Esihenkilöt eivät ole jatkuvasti läsnä tai kontrolloimassa työntekijöiden tekemisiä. Esihenkilöiden työ helpottuu, kun he voivat luottaa työntekijöihin ja siihen, että asiat hoituvat sopimusten mukaisesti.

#### 7.4.5 Kehittäminen

Yksikössä, johon teemahaastattelu toteutettiin, on jaettu kehittämiseen liittyviä vastuualueita. Esihenkilöiden vastuulle kuuluu kehittämistarpeiden tunnistaminen ja sanoittaminen. Esihenkilöt tunnistavat kehittämistarpeet ja organisoivat kehittämisen alkuun. Työntekijöillä on osittaisia

vastuita yksikön toiminnan kehittämisen suunnittelussa ja työskentelyn toteutuksessa. Kehittämisasiheen rajaaminen ja rajaamisen oppiminen ovat tärkeitä taitoja kehittämisprosessissa. Aiheen rajaus on tärkeää, että kehittäminen pysyisi fokusoituna ja tehokkaana. Isot aihekokonaisuudet jaetaan pienempiin osiin, mikä helpottaa teemojen käsittelyä ja syventää keskustelua. Esihenkilöt toimivat yksikön sisäisten kehittämishetkien ohjausryhmänä. Yksikön sisäisiä kehittämishetkiä pidetään joka toinen kuukausi ja niiden pituus on 1,5–2 tuntia. Tämä aikarajoitus on ollut toimiva, mutta kehittämisaiheeseen palaaminen ja ajan riittäminen voivat ajoittain tuoda haasteita. Työntekijöiden osaaminen otetaan huomioon kehittämisessä, ja heillä on mahdollisuus osallistua kehittämisprosessiin omien vahvuuksiensa kautta. Työntekijät suunnittelevat ohjelmaa ja sisältöä ja esihenkilöt toimivat katalysaattoreina työhyvinvointipäivien suunnittelun alussa. Yksikön toiminnan kehittäminen on koettu positiiviseksi asiaksi. Työntekijät kokevat, että heidän osallistumisensa kehittämisprosessiin on tärkeä ja arvostettu. Työntekijöillä on osittainen vastuu myös työhyvinvointipäivien suunnittelussa.

*”Että se sisäinen kehittäminen on mun mielestäni tosi hyvä ja mä ajattelen meidän työntekijät tykkää siitä myös, että heidän erityistä osaamista käytetään siinä hyödyksi. He saa vaihtelua siihen työtehtävään.”*

*”Ollaan opittu myös, että osataan rajata sitä kehittämisaihetta paljon paremmin ja tarkemmin ja pienempään osaan, että aika riittää.”*

*”Mut sitten se, että meillä on työntekijöillä monia vastuita kehittämiseen liittyen tai yhteistyötahoihin liittyen. Että me (esihenkilöt) ei olla enää niistä mukana, että me ollaan niinku se alkusysäys siihen annettu.”*

Esihenkilöt pyrkivät siirtämään työntekijöille vastuuta osallistua erilaisiin yksikön ulkopuolisiin kehittämisryhmiin, mikä tukee työntekijöiden aktiivista roolia kehittämisessä. Esihenkilöiden osallistuminen kehittämisryhmiin tapahtuu lähtökohtaisesti silloin, kun siihen veloitetaan. Tiimin ottama vastuu kehittämisestä on keskeistä ja osaaminen sekä kiinnostus vaikuttavat kehittämisryhmien jäsenten valintaan. Kehittämisryhmien tuotosten implementointi onnistuu parhaiten niiden henkilöiden osalta, jotka ovat olleet suoraan mukana kehittämisessä. Laajempi implementointi voi vaatia seuranta, että kehitystoimet saadaan vietyä laajemmin käytäntöön.

## 7.5 Teemahaastattelun johtopäätökset (reflektointi)

Toimintatutkimuksen toisen syklin reflektointi -osuus sisältää teemahaastattelun johtopäätökset. Teemahaastattelun avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella? Teemahaastattelussa keskityttiin jaettuun johtajuuteen ja monipaikkaiseen työhön liittyviin käytäntöihin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön esihenkilöiden näkökulmasta.

Jaettu johtajuus monipaikkaisessa työssä vaatii selkeitä vastuualueita, rakenteita ja pelisääntöjä, jotka tukevat toiminnan sujuvuutta ja tasalaatuisuutta. Auran ym. (2020, 34) mukaan jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat sekä lähijohtajien ja henkilöstön välillä että työryhmien ja tiimien sisällä. Jaettu johtajuus painottuu luontevasti asiakastyön tuomien vaatimusten mukaan. Jaettu johtajuus ei poista kuitenkaan johtajuutta, vaan korostaa pelisääntöjä, johtamisrooleja, selkeitä toimintakäytäntöjä sekä koordinaatiota (Pihlainen, 2020, 60).

Vastuiden jakaminen keventää yksikön esihenkilöiden työtä ja edistää työntekijöiden osallistumista kehittämiseen. Jaettu johtajuus liittyy jaettuun vastuuseen ja valtaan sen sijaan, että johtajuus olisi yksistään johtajan asemaan sidoksissa oleva ilmiö (Tiihonen, 2019, 30). Esihenkilöiden keskinäinen yhteisjohtajuus mahdollistaa johdonmukaisen johtamisen ja tukee yksikössä työyhteisön toimintaa. Chamberlin ym. (2024) tutkimus osoittaa kuitenkin, että on tarpeen erottaa jaetun johtajuuden rakenteelliset näkökohdat sekä tunnistaa tilanteet ja asiat, jossa johtajuutta jaetaan. Tällä tavoin voidaan paremmin myös arvioida jaetun johtajuuden vaikutuksia tiimin tuloksiin. Teemahaastattelussa korostui jaetun johtajuuden onnistumisen edellyttävän selkeitä vastuurakenteita, avointa ja monikanavaista viestintää sekä vahvaa yhteisöllisyyttä. Haasteeksi nousi esihenkilöille annettavan tuen puute ja asiakastyön ohjaamisen suuri työmäärä. Eskelisen ym. (2024, 67) mielestä on tärkeää, että esihenkilöt saivat johdolta selkeät ohjeistukset ja tuen. Tällä tavoin vältetään uupuminen, eivätkä he jäisi yksin kuormittavassa monipaikkaisen työn johtamisen arjessa.

Viestintä perustuu sovittuihin pelisääntöihin ja monikanavaiseen vuorovaikutukseen. Avoin viestintä ja luottamus ovat erityisen tärkeitä monipaikkaisessa työssä, sillä ilman niitä vuorovaikutus saattaa kärsiä, mikä voi johtaa ulkopuolisuuden tunteeseen ja korkeaan vaihtuvuuteen (Eskelinen ym., 2024, 67). Teams ja hybridikokoukset ovat vakiintuneet yksikössä viestinnän välineiksi. Työyhteisön tasolla mahdollisuuksia asioiden jakamiselle ja yhteiselle keskustelulle pidetään keskeisinä jaetun johtajuuden toteuttamiselle (Tiihonen, 2019, 109). Yksikön hybridikokouksissa esihenkilöillä on vastuu etäosallistujien huomioimisesta ja etäosallistujilla on vastuu osallistumisesta.

Yksikössä muutama henkilö osallistuu kokouksiin etäyhteydellä, mutta esihenkilöiden näkemyksen mukaan he eivät ole kokeneet ulkopuolisuutta. Puhakka ym. (2023, 77) mainitsevat, että työntekijän osaamisen koetaan kehittyvän heikoiten hybriditilanteissa ja parhaiten kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kasvokkaisissa kohtaamisissa on koettu hieman suurempaa osaamisen kehittymistä sekä yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeiden täyttymistä. Kasvokkain ihmiset kertovat omista henkilökohtaisista asioistaan enemmän, mikä lisää luottamusta, toisten tuntemista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Puhakka ym., 2023, 5). Yksikön rakenteisiin kuuluvat säännölliset yksilökohtaiset tapaamiset antavat mahdollisuuden kiireettömälle esihenkilön ja työntekijän väliselle keskustelulle sekä molemminpuolisen palautteen antamiselle. Yksikön esihenkilöt kokevat yksilökohtaisten keskustelujen tukevan työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Tiihosen (2019, 66) mukaan Lindgren ja Packendorff (2009, 300) korostavat työntekijöiden ja johtajan välisen vuorovaikutussuhteen merkitystä, jonka avulla arjen toiminnan organisointi mahdollistuu. Yksilökohtaisissa keskusteluissa on mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Yleensä palautetta tarvitsevat työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia keskustella myös monista muista asioista esihenkilön kanssa (Tiihonen, 2019, 65). Oman työn kehittämisen kannalta merkityksellistä on esimieheltä tai kollegalta saatu palaute. Spontaanin palautteen antaminen on haasteellista hajautetussa organisaatiossa, esihenkilö ei välttämättä ole näkemässä arjen tilanteita, koska työyhteisön työpisteet sijaitsevat monessa eri paikassa (Soukainen, 2015, 43–44.) Han Soon ym. (2023) mukaan johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on olennaista jaetun johtajuuden kehittämisessä.

Johtamisen tehokkuus perustuu koordinoituihin rakenteisiin ja työkaluihin tiedonjakoprosesseissa, jotka ovat joustavia kulloistenkin tehtävien mukaan (Heikka, 2014, 578). Yksikössä on rakenteina kehittämishetket ja tiimikokoukset, jotka varmistavat osaltaan tiedon jakamisen. Teams toimii yksikössä keskeisenä tiedon tallennuspaikkana. Työntekijöiden välinen tiivis vuorovaikutus auttaa taitojen ja tietojen jakamisessa (Tiihonen, 2019, 110). Yksikön käytäntönä on myös se, että esihenkilöt jakavat vastuuta työntekijöille sidosryhmien kehittämisryhmiin osallistumisessa. Työntekijät osallistuvat näihin kehittämisryhmiin ja jakavat kehittämisryhmän tuotokset oman yksikön käyttöön. Jaetun johtajuuden kehittämisen tulisi keskittyä käytäntöjen rakentamiseen, jotka mahdollistavat johtajuusvastuiden keskinäisen toteuttamisen sidosryhmien välillä kunnallisessa järjestelmässä (Heikka, 2014, 578).

Tiimityötä tukevat työparityö, valmennus (Coachin) ja yhteiset kokoukset. Yksikössä on vaihdettu työnohjaus valmennukseen ja se on lisännyt työntekijöiden motivaatiota sekä luonut uutta innostusta työhön. Coaching on valmennusprosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavia havaitsemaan ja ottamaan käyttöön omia voimavaroja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. Coachingissa työskennellään valmennettavien omaa ajattelua tukien. Valmennuksen sisällöt, yksityiskohtaiset tavoitteet ja työskentelytavat määritellään tapauskohtaisesti. (Kupias ym., 2024, luku 7.)

Työyhteisössä ilmenevä sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden valmiutta ja motivaatiota osallistua työyhteisön toimintaan. Työntekijöiden motivoituneisuus puolestaan lisää jaettujen vastuutehtävien tekemiseen. Motivoituneisuutta voi vahvistaa erityisesti palautteen avulla (Tiihonen, 2019, 20, 65). Yksikön tiimikokousten rakennetta on muutettu toimivammaksi. Esihenkilöt jakavat asiakkaita työntekijöille, mikä on vähentänyt aiemmin kokouksiin liittyviä haasteita. Mikäli kokouskäytäntöihin ja tiedottamiseen ei olisi luotu toimivia rakenteita, esihenkilö voisi joutua pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet moneen kertaan (Soukainen, 2015, 156). Teemahaastattelussa nousi esiin eri ammattiryhmien välillä esiintyneet epäselvyydet esimerkiksi työtehtäviin ja palkkaan liittyen. Esihenkilöt ovat pyrkineet selkeyttämään työnkuvia sekä yhteistä ymmärrystä henkilöstön kanssa. Työntekijöiden velvollisuuksien ja vastuiden selkeyttäminen onkin tarpeen, jotta ammattiryhmien erityisosaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti moniammatillisissa tiimeissä (Ranta ym., 2023, 207).

Keskeisenä tavoitteena jaetussa johtajuudessa on työntekijöillä olevan tietämyksen ja osaamisen hyödyntäminen (Tiihonen, 2019, 28). Pehdytys ja mentorointi jaetaan yksikössä koko tiimin kesken, mikä vahvistaa osaamisen jakamista. Pihlaisen (2020, 69) mukaan organisaatiossa on tärkeää uudistaa johtamisen rakenteita ja käytäntöjä mentoroinnilla, työnohjauksella ja johtamisosaamisen suunnitelmallisella arvioinnilla. Työntekijöiden oman osaamisen hyödyntämisessä korostuu osallisuus ja sitoutuminen johtajuuden jakamiseen (Tiihonen, 2019, 22). Erilaiset yhteisöllisyyttä tukevat tapahtumat, kuten yksikön hupitoimikunnan järjestämät tilaisuudet, vahvistavat puolestaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä ylläpitävinä käytäntöinä on korostunut erityisesti digitaalisen kommunikaation mahdollisuuksien hyödyntäminen, epämuodollisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen, säännölliset strukturoidut tapaamiset (Eskelinen ym., 2024, 55).

Johtajuuskulttuuri toimii parhaimmillaan siltana selkeys- ja autonomiaodotusten välillä siten, että käytäntöjen avulla luodaan mahdollisuuksia itseohjautuvaan asiantuntijatyöhön (Mäki, 2017,

226). Yksikön työntekijöillä on autonomiaa työn suunnittelussa, työajoissa ja työn monipaikkaisuudessa, mikä vahvistaa itseohjautuvuutta. Monipaikkaisuuden keskeinen hyöty kytkeytyy autonomian lisääntymiseen, joka voi vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia sekä vahvistaa työn tuloksellisuutta (Eskelinen ym., 2024, 65). Tutkimusten mukaan työn hallinnan sekä autonomian tunne vähentävät negatiivista stressiä, mahdollistaen siten suuremman yksilöllisen tuottavuuden (Aura ym., 2020, 7). Perekäytös toteutuu yksikössä itseohjautuvasti ja työntekijät ottavat vastuuta oman osaamisensa jakamisesta ja kehittämisestä. Esihenkilöt tukevat ja kannustavat yksikön työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei kuitenkaan poista perinteisten johtamisen työkalujen merkitystä, kuten talouden raportointia. Esihenkilöille haasteena voi olla eri henkilöiden itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen. Osa henkilöistä voi alisuoriutua, jolloin esihenkilöllä tulee olla osaamista tukea näitä ihmisiä. (Aura ym., 2020, 27, 34.) Yksikössä tehtävä työ on vahvasti itsenäistä. Yksikössä korostuu keskinäinen luottamus, jota tarvitaan itsenäisen työskentelyn onnistumisessa. Myös Eskelisen ym. (2024, 17) mukaan monipaikkaisessa työssä korostuu työntekijöiden keskinäinen sekä työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus. Yhteinen keskustelu sekä tiimin jäsenten tarpeiden ja näkemysten yhteinen käsittely lisäävät luottamusta.

Kehittäminen on yksikössä jaettua: esihenkilöt tunnistavat kehittämistarpeet ja organisoivat kehittämisen alkuun, kun taas työntekijät osallistuvat kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Myös Poli & Gabriel (2024, 3) kuvaavat tutkimuksessaan, että tiimitasolla esihenkilö toimii katalysaattorina, joka stimuloi yhteistyötä ja kollektiivista luovuutta. Esihenkilö aktivoi ja kannustaa osallistumaan sekä ideoimaan. Teemahaastattelussa nousi esiin, että yksikössä kehittämissyhmien toiminta on vakiintunut, mutta kehittämissaiheiden rajaaminen on tunnistettu tärkeäksi.

Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista, jonka perusteella määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa (Soukainen, 2015, 30). Jaetun johtajuuden on havaittu auttavan työyhteisön toimintaa työntekijöiden osallistuessa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä (Tiihonen, 2019, 116). Työntekijöiden osaamista hyödynnetään yksikön kehittämisprosesseissa ja heidän osallistumisensa yksikön ulkopuolisiin kehittämissyhmiiin tukee laajempaa oppimista ja kehitystä. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämiseen ja vastuunotto ovat avainasemassa myös toiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

## 7.6 Teemahaastattelun luotettavuus ja eettisyys

Eettisyyden ja ennakkoinnin osalta on huolehdittava, ennen tutkimusaineiston keräämisen aloittamista, tieteelliseen toimintaan mahdollisesti tarvittavista luvista, suostumuksista sekä eettisestä ennakoarvioinnista. On myös varmistettava, ettei tieteellinen toiminta vaaranna tutkijoiden ja tutkittavien terveyttä ja turvallisuutta. Arvostusta osoitetaan tieteellisen toiminnan osapuolia, tutkittavia henkilöitä ja kohteita kohtaan. (TENK, 2023, 13.) Tähän opinnäytetyöhön haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin asianmukainen rekisteriseloste, suostumusasiakirja, informointiasiakirja, opinnäytetyön suunnitelma sekä alustava teemahaastattelun haastattelurunko. Haastatteluun osallistuville lähetettiin informointiasiakirjan ja rekisteriselosteen sisältävä kutsu haastateltavien esihenkilön toimesta. Teemahaastattelun osallistujilta saatua tietoa sekä kokemuksia arvostettiin ja kunnioitettiin. Rekisteriseloste on liitteessä 11, informointiasiakirja liitteessä 12 ja suostumusasiakirja 13.

Tutkimusaineiston ja käsittelyn osalta ennen aineiston keruuta on sovittava kaikkien kumppaneiden kanssa vähintään aineistojen käyttö- ja omistusoikeuksista, käsittelystä sekä säilyttämisestä. Voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä, luottamuksellisuuteen, vaitiolovelvollisuuteen sekä salassapitoon liittyviä velvoitteita on noudatettava. (TENK, 2023, 13–14.) Tämän opinnäytetyön teemahaastattelua varten haastateltavia pyydettiin täyttämään ja allekirjoittamaan suostumuslomake sen jälkeen, kun heille kerrottiin, miten teemahaastattelusta saatua aineistoa kerätään ja käsitellään. Haastatteluun osallistuville korostettiin, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelu tallennettiin opinnäytetyöntekijän puhelimeen. Saatua tietoa käsiteltiin huolellisesti ja tietojärjestelmien avulla käsiteltävät tiedot suojattiin asianmukaisesti. Haastatteluun liittyvät tiedot tallennettiin tietoturvallisesti tämän opinnäytetyöntekijän One Drive tiedostoon analysoinnin ajaksi. Haastatteluaineiston omistajana toimi opinnäytetyöntekijä, eikä kukaan muu päässyt opinnäytetyöntekijän One Drive -tiedostoon. Teemahaastattelun litteroinnin jälkeen nauhoitettu haastatteluaineisto tuhottiin puhelimesta. Opinnäytetyön valmistumisesta seuraavana päivänä kirjallinen haastatteluaineisto tuhottiin poistamalla kaikki haastatteluun liittyvät tiedostot. Haastattelussa tuotettua aineistoa ei ole käytetty muuhun tarkoitukseen, eikä sitä ole arkistoitu. Haastatteluun liittyviä tunnistetietoja, kuten haastateltavien nimiä tai yksikköä, ei julkaista tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta julkaiseman hyvän tieteellisen käytännön ohjeen mukaan tieteellinen toiminta suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan huolellisesti. Suunnittelussa

huomioidaan aiempi tutkimustieto. (TENK, 2023, 13.) Analyysin luotettavuutta voidaan vahvistaa liittämällä raporttiin kuvio tai taulukko, jossa tulokseen johtava luokittelu on kuvattu. Tulosten yhteys alkuperäisaineistoon voidaan osoittaa esittämällä autenttisia lainauksia, jotka vahvistat tutkijan tekemän tulkinnan uskottavuutta. (Elo ym., 2022, 223.) Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun eteneminen ja sen vaiheet dokumentoitiin avoimesti ja yksityiskohtia salaamatta, mikä lisää tieteellisen toiminnan laatua ja luotettavuutta. Teemahaastattelun aineistoa käsiteltiin huolellisesti. Deduktiivinen sisällönanalyysi dokumentoitiin mahdollisimman seikkaperäisesti. Analyysimatriisi muodostettiin asianmukaisesti ja koko aineiston pelkistetyt ilmaisut sijoitettiin matriisiin. Tulokset pyrittiin kokoamaan ja kuvaamaan johdonmukaisesti analyysimatriisin pääluokkien mukaan. Tulosten yhteyteen liitettiin lainauksia alkuperäisilmaisista. Johtopäätösosiossa käytettiin asianmukaisesti lähdekirjallisuutta. Raporttiin liitettiin kuvioita ja taulukoita havainnollistamaan deduktiivisen sisällönanalyysin vaiheita.

## Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Chamberlin, M., Nahrgang, J., Sessions, H. & de Jong, B. (2024). Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.). <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/a63jnodbz>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4), 215–225. Saatavilla 14.3.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bord, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/46795044-6d4b-4e8d-8ef1-d0f970aa2b2b/content>

Han Soo, J., Yim Jeong-Ha, O., Kwon, K. & Lee, J. (2023). Why do employees welcome or refuse shared leadership? A qualitative exploration through force-field analysis. *Human Resource Development Quarterly*. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/7zd5f4c5dj>

Heikka, J. (2014). Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot -käsikirja. Alma Talent Oy.

Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

Palonen, M. & Kylmä, J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2022 34 (4), 281–294. Saatavilla 16.3.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035>

Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/ebbf6418-6ad1-4483-aa0a-0fa6dda03d2d/content>

Poli, E. & Gabriel, L. (2024). From Liberating Leader to Shared Leadership: A Process of Role Distribution. INSEEC Business School, Bordeaux, France. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/pdf/z3pu7mrlhv>

Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. (2023). Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä. TSR loppuraportti. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>

Ranta, S., Kahila, S., Heiskanen, H. & Kumpulainen, K-R. (2023). Varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuutta toteuttamassa –taustatekijöiden vaikutus opettajien kokemuksiin tiimijohtajuudesta. *Journal of Early Childhood Education Research* 12 (2), 201–288. <https://doi.org/10.58955/jecer.126745>

Santalainen, T. & Baliga, Ram B. (2015). Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Alma Talent Oy.

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (N.d.). Tietosuoja. Tutkimustehtävän ja henkilötietojen käyttötarkoituksen määrittely. Saatavilla 29.3.2025. Tutkimustehtävän ja henkilötietojen käyttötarkoituksen määrittely

Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2023). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Saatavilla 20.3.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

## 8 Jaetun johtamisen kehittäminen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä (3. sykli)

Toimintatutkimuksen kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Menetelmänä käytettiin Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalua sekä pilotointia soveltuvin osin. Kolmannen syklin kehittämiskysymys oli:

- Miten jaettua johtamista voidaan kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?

Oleellista johtajuuskulttuurin kehittämisen kannalta on kyetä tunnistamaan yhteisössä vallitsevat jaetut merkitykset ja tulkinnat sekä toiminnan päämäärät. Johtajuuskulttuurin kehittäminen tapahtuu johtajuuskontekstin eri elementtien kautta: vaikuttamalla organisaation tilanteisiin, päämääriin, rakenteisiin, tavoitteisiin ja käytäntöihin sekä niistä tehtäviin tulkintoihin. (Soukainen, 2016, 67.) Toimintatapojen kehittämisessä on tärkeää, ettei organisaatioon tyrkytetä yhtä, valmista mallia, vaan ymmärretään, että toiminta ja ajattelu muuttuvat yhteisöllisen tiedonluomisen kautta (Tammeaid, 2018). Jaetun johtajuuden yhtenä tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Johtajuuden jakaminen voimaannuttaa työyhteisön jäseniä kehittämällä työntekijöiden valmiuksia kantaa yhteisöllistä vastuuta toiminnasta. (Tiihonen, 2019, 31.) Paikkasidonnaisuudesta luopuneet organisaatiot tiedostavat etäisyyden vaikutukset johtamiseen, yhteistyöhön sekä kulttuuriin ja etsivät parhaan mahdollisen toimintamallin löytämiseen aktiivisesti ratkaisuja. Nämä organisaatiot ovat usein edistyneitä teknologian hyödyntämisessä. (Vilkman, 2023, luku 2.)

Kolmannen syklin suunnitteluosuus sisälsi kehittämissuunnitelman valmistelun aiempien syklien tulosten perusteella. Kolmas sykli sisälsi kertaluontoisena toteutetun projektiryhmän työpaja-työskentelyn. Työpajan ohjelma ja työpajassa käytettävä menetelmän valinta hyväksyttiin ohjausryhmässä. Kolmannen syklin toiminta -osuudessa tehtiin jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämissuunnitelman tekemiseen hyödynnettiin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta sekä teema-haastattelusta saatua tietoa ja sitä verrattiin nykyiseen yksikön johtamisrakenteen kehittämistarpeeseen. Työpajan työskentelymenetelmänä käytettiin Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalua. Suunta-työkalun lähtökohtana on rakentaa looginen, arvioitu ja oletuksiltaan kestävä ja kohta kohdalta rakentuva oman toiminnan suunnitelma. Tätä työkalua hyödyntäen suunnitelmasta tulee johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus, jossa toiminnot ja eri osa-alueet ovat

keskenään loogisessa suhteessa. Suunta-työkalu sisältää seitsemän vaihetta: tarpeen määrittely, päämäärän asettaminen, tavoitteiden täsmentäminen, keinojen ja prosessien valinta, tehtävien määrittely, tuotoksien ja tulosten kuvaus sekä toiminnan onnistumisen kriteereiden määrittäminen (Innokylä, nd.) Kehittämissuunnitelmasta valittiin yksi kehittämisaihe, jota pilotoitiin tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä soveltuvin osin, tästä muodostui sivusykli. Pilotin tarkoitus oli saada tämän opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstöltä näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuudesta. Pilottiin osallistui kolme yksikön henkilöstön edustajaa. Pilotissa osallistujille esitettiin Power Point -esityksenä työpajassa tehty kehittämissuunnitelma ja heiltä pyydettiin näkemyksiä kehittämissuunnitelmaan liittyen anonyymilla Webropol-kyselyllä.

Kolmannen syklin havainnointi -osuudet sisälsivät työpajatyöskentelystä ja pilotoinnin kyselystä muodostuneet tulokset. Reflektointi -osuudet sisälsivät työpajatyöskentelystä ja pilotoinnin kyselystä muodostuneet johtopäätökset sekä asianmukaiset lähteet.

### 8.1 Kehittämissuunnitelman valmistelu (suunnittelu)

Tämän opinnäytetyön työpajatyöskentelyn ja kehittämissuunnitelman valmistelu aloitettiin koamalla Power Point -esitykseen järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastattelusta saadut keskeiset tulokset. Tämän jälkeen tulokset poimittiin Wordille tehtyyn taulukkoon kehittämisaiheiksi yhdistelemällä induktiivisen sisällönanalyysin yläluokkia ja deduktiivisen sisällön analyysin pääluokkia. Kehittämisaiheiksi muodostui vastuiden jakaminen, tiedon jakaminen ja palautteen antaminen, yhteisöllisyyden ja tiimityön onnistuminen sekä itseohjautuvuus ja autonomia. Taulukointi tehtiin jäsentämään kehittämisalueita sekä helpottamaan kehittämisaiheen valintaa. Taulukkoon lisättiin arviointiasteikko 1–5, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, onko kehittämisaiheen tarve vähäinen (1) vai suuri (5). Esimerkki taulukosta on esitetty kuviossa 4.

Kehittämisaiheiden valinta työpajassa					
Kehittämisteema:	Arviointiasteikko				
	1	2	3	4	5
<b>Vastuiden jakaminen</b>					
Vastuun jakaminen työntekijöille				x	
Lähijohtajien keskinäisten vastuiden kirkastaminen		x			
Osaamisen sekä oppimisen kehittäminen			x		
Rakenteiden selkeyttäminen vastuiden ja päätösten tekemisen osalta				x	
Roolien ja työnkuvien selkeyttäminen			x		
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen			x		
Vastuun ottaminen erilaisten ohjeiden laatimisesta ja kehittämisestä				x	
Osallistuminen yhteistyötahojen kanssa tehtävään työhön ja toiminnan esittely erilaisissa kutsutilaisuuksissa			x		
Perehdytysmallin kehittäminen		x			
Yksilökohtaisten tapaamisten kehittäminen		x			
Kehittämisen implementoinnin seuranta			x		
<b>Tiedon jakaminen ja palautteen antaminen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiedon jakamisen ja palautteen antamisen kehittäminen				x	
Rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa				x	
Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen		x			
Viestinnän toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen sekä kehittäminen				x	
Työntekijöiden osallisuuden ja vuorovaikutuksen kehittäminen etäyhteydessä			x		

Kuvio 4. Esimerkki työpajan kehittämisaiheiden valinta -taulukosta

Seuraavaksi Wordille tehtiin mukailtu taulukkopohja Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalulle. Taulukkoon muodostettiin sarakkeet Suunta-työkalun sisältämille seitsemälle vaiheelle: tarve, päämäärä, tavoite ja alatavoite, keinot, prosessit, tehtävät, tuotokset tulokset sekä onnistumisen kriteerit (Innokylä, nd). Taulukkoon sijoitettiin sarakkeet kolmelle tavoitteelle kehittämistoimenpiteiden rajaamiseksi. Lisäksi taulukkoon laitettiin sarakkeet kehittämisen edistäville ja estäville tekijöille, ajatellen neljännen syklin implementointisuunnitelmaa. Implementoinnin edistämiseksi on keskeistä organisaation valmistautuminen siihen, että eri tasoilla olevat organisatoriset tasot toimivat yhdessä (Kouvonen ym., 2023, 18). Työpajan kehittämisaiheiden valinta -taulukko on kokonaisuudessaan liitteessä 8.

## 8.2 Kehittämissuunnitelman kuvaus työpajatyöskentelynä ja pilotointi (toiminta)

Kolmannen syklin toimintaosuudessa projektiryhmä teki työpajassa suunnitelman jaetun johtamisen kehittämisestä tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Työpajatyöskentelyn työvaiheet voivat sisältää esimerkiksi näkemysten ja ajatusten kartoittamista, yhteisen ymmärryksen luomista, yhteiskehittämistä, vaihtoehtojen arviointia, valintojen tekemistä, jatkotoimista sopimista sekä vastuiden jakamista. Työpajatyöskentelyssä on hyvä määrittellä prosessi ja kertoa osallistujille etukäteen, mitä tapahtuu missäkin työvaiheessa, näin osal-

listujat sitoutuvat prosessiin paremmin. (Vilkman, 2023, luku 3.) Tärkeää työpajan alussa on varmistaa, että kaikki ymmärtävät tavoitteet ja tietävät, mitä työpajassa tapahtuu (Piskonen, 2024, luku 2).

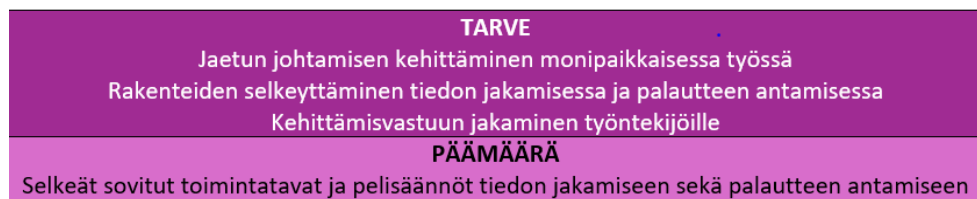
Projektiryhmän työpajatyöskentely alkoi alustuksella, jossa kerrottiin työpajan tarkoitus, kehittämiskysymys sekä ohjelma aikatauluineen. Seuraavaksi käytiin läpi järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastattelusta saadut keskeiset tulokset. Osallistujia pyydettiin pohtimaan kehittämisasihe, mitä jaetun johtamisen ja monipaikkaisen työn tuloksista tämän opinnäytetyön kohdeyksikössä tulisi ensisijaisesti kehittää ja mikä olisi kehittämisen kohderyhmä. Kehittämisasiheen valinnan jälkeen kartoitettiin kehittämistarpeiden tärkeyttä merkitsemällä rasti jokaiseen taulukossa olevaan kehittämistoimenpiteenkohtaan arviointiasteikkoa 1–5 hyödyntämällä. Asteikolla numero 1 merkitsi vähäistä kehittämistarvetta ja numero 5 suurta kehittämistarvetta.

Jaetun johtajuuden kehittämisen kohderyhmänä oli valittavana joko lähijohtajat tai henkilöstö. Projektiryhmä valitsi kohderyhmäksi henkilöstön, koska yksikön lähijohtajien välinen jaettu johtajuus ja vastuunjako koettiin toimivan suhteellisen hyvin. Vahva henkilöstön osallistaminen ja priorisointi henkilöstön johtamiseen luo perustan lähijohtajiin kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle (Aura, ym., 2020, 30). Ensisijaiseksi kehittämisasiheeksi valikoitui tiedon jakaminen ja palautteen antaminen. Kehittämistarpeiksi puolestaan tärkeimmäksi nähtiin rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa sekä sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen. Tulevaisuuden työssä pärjäämisessä ja menestymisessä tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen korostuvat (Räsänen, 2024, 82). Monipaikkaisen työssä on keskusteltava ja sovittava yhteistyön muodoista ja -kanavista, viestintäkulttuurista, yhteisistä tavoitteista, työn suunnittelusta, tiedonkulun varmistamisesta ja tavoitettavuudesta paikasta riippumatta (Eskelinen ym., 2024, 17). Palautteen saaminen ja antaminen auttaa sekä vahvistaa arjessa toteutuvaa johtajuutta ja vastuun ottamista. Palautteen saamisen ja antamisen myötä rakentuu myös halukkuutta sitoutua yhteiseen toimintaan. (Tiihonen, 2019, 68.)

Seuraavaksi valituista kehittämisasiheesta tehtiin kehittämissuunnitelma Suunta- työkalua hyödyntäen. Kehittämissuunnitelman Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu -taulukko on kokonaisuudessaan liitteessä 9.

### 8.3 Kehittämissuunnitelman tulokset (havainnointi)

Suunta -työkalun tarpeen määrittelyssä on tärkeää, että organisaatio keskittyy sellaisiin tarpeisiin, joiden täyttämiseen juuri sillä on ammattitaitoa ja osaamista. **Tarve** voi löytyä tutkimustiedon kautta tai se voi perustua myös kokemustietoon. (Innokylä, n.d.) Tässä opinnäytetyössä jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä oli työelämälähtöinen tarve. Tarve täsmentyi järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saadun tutkimustiedon sekä teemahaastattelusta saadun kokemustiedon kautta. Työpajassa kehittämistarpeeksi määritettiin jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä, rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa sekä kehittämisvastuun jakaminen työntekijöille. **Päämäärä** on se, mitä kohti ollaan menossa ja mitä halutaan saavuttaa. Päämäärä voidaan saavuttaa yleensä useamman toiminnon avulla pidemmän ajan kuluessa. Päämäärän pitää olla linjassa organisaation arvojen ja perustehävän kanssa. (Innokylä, n.d.) Kehittämisen päämääräksi muodostui selkeät sovitut toimintatavat ja pelisäännöt tiedon jakamiseen sekä palautteen antamiseen, nämä on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Kehittämisen tarve ja päämäärä opinnäytetyön kohdeyksikössä

Suunta -työkalussa tavoitteeksi kuvataan se, joka on mahdollista saavuttaa toiminnan avulla. **Tavoite** on hyvä muotoilla niin, että pystytään myöhemmin toteamaan, onko tavoite toteutunut osittain, kokonaan vai onko se jäänyt toteutumatta. Tavoitteita konkretisoidaan pilkkomalla ne pienemmiksi alatavoitteiksi. (Innokylä, n.d.) Työpajassa määriteltiin kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli selkeä viestintä ja tämän alatavoitteeksi muodostui viestintäkanavien ja viestinnän pelisääntöjen määrittely. Toinen tavoite oli palautteen jakaminen työyhteisön kesken ja alatavoitteeksi tähän muodostui toimintatapojen laatiminen rakentavan palautteen antamiseen. Kuviossa 6. on kuvattu kehittämissuunnitelmaan tavoitteen asettelu.

TAVOITE 1 Selkeä viestintä	TAVOITE 2 Palautteen jakaminen työyhteisön kesken
<p><b>ALATAVOITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Määritellään viestintäkanavat</li> <li>Määritellään viestinnälle pelisäännöt</li> </ul>	<p><b>ALATAVOITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Annetaan ja vastaanotetaan palautetta työyhteisössä</li> </ul>

Kuvio 6. Tavoitteen asettelu

Seuraavaksi työpajassa pohdittiin keinoja. **Keinot** ovat asioita, joihin keskittymällä pyritään saavuttamaan asetettu tavoite. Keinot on hyvä jäsentää erillisiksi toimintaprosesseiksi, jotka voidaan pilkkoa konkreettisiksi työtehtäviksi. (Innokylä, n.d.) Keinoiksi tiedon jakamiseen sovittiin viestintäkanavien nykytilanteen kartoitus ja ohjeiden laatiminen niiden käyttöön sekä viestinnän pelisääntöjen tekeminen. Palautteen antamisen osalta keinoksi sovittiin toimintatapojen laatiminen rakentavan palautteen antamiseen. Keinot on kuvattu kuvioon 7.

<p><b>KEINO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartoitetaan viestintäkanavien nykytilanne ja laaditaan ohjeet niiden käyttöön</li> <li>• Tehdään viestinnän pelisäännöt</li> </ul>	<p><b>KEINO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaditaan toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen</li> </ul>
--	--

Kuvio 7. Keinot tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä.

Suunta -työkalussa prosessien kuvaus sisältää selkeät tehtävien määrittelyt. **Prosessit** sekä **tehtävät** - kohdissa pohditaan, millaisia käytännön asioita on hoidettava prosessin etenemiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi. Kun prosessit paloitellaan työtehtäväksi, on helpompi suunnitella esimerkiksi työnjakoa ja aikataulutusta. (Innokylä, n.d.) Projektiryhmä määritteli tiedon jakamisen prosesseiksi Webropol -kyselyn tekemisen työntekijöille. Kyselyssä kartoitetaan viestintäkanavien nykytilannetta ja kehittämistarvetta. Lisäksi kysytään työntekijöiden kiinnostuksen kohteet viestinnän kehittämisessä, että tulevia viestinnän kehittämisen vastuualueita voidaan jakaa työntekijöille. Palautteen antamisen kehittämisprosesseihin määriteltiin niin ikään Webropol-kyselyn tekeminen palautteen antamisen toimintatapojen kehittämistä sekä vastuualueiden jakaminen työntekijöille palautteen antamisen toimintatapojen kehittämiseen. Tehtäviksi määriteltiin esihenkilöiden vastuu Webropol -kyselyiden tekemisestä, kyselyn tulosten läpikäyminen tiimikokouksessa sekä se, että tiimikokouksessa sovitaan yhdessä osallistujat viestinnän- ja palautteen antamisen kehittämisryhmiin. Kehittämisryhmien tehtävänä on laatia viestinnän pelisäännöt ja tehdä ohjeet viestintäkanavien käyttöön sekä tehdä toimintaohje rakentavan palautteen antamiseen. Kehittämisryhmien vastuulla on myös esitellä tehdyt tuotokset koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Kuviossa 8. on kuvattuna prosessit ja tehtävät tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämistä.

<b>PROSESSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään työntekijöille Webropol -kysely viestintäkanavien nykytilanteesta, kehittämistarpeesta ja kiinnostuksen kohteista viestinnän kehittämisessä</li> <li>• Jaetaan työntekijöille viestinnän kehittämisen vastualueet</li> </ul>	<b>PROSESSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehdään työntekijöille Webropol-kysely palautteen antamisen toimintatapojen kehittämisestä</li> <li>• Jaetaan työntekijöille vastualueet palautteen antamisen toimintatapojen kehittämiseen</li> </ul>
<b>TEHTÄVÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöt tekevät Webropol-kyselyn</li> <li>• Kyselyn tulokset käydään läpi tiimikokouksessa</li> <li>• Tiimikokouksessa määritellään ja sovitaan osallistujat kehittämisryhmään (2 työntekijää + 1 esihenkilö)</li> <li>• Kehittämisryhmän vastuulla on tehdä ohjeet viestintäkanavien käyttöön sekä laatia viestintään pelisäännöt</li> <li>• Kehittämisryhmä esittelee ohjeet ja pelisäännöt koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä</li> </ul>	<b>TEHTÄVÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöt tekevät Webropol-kyselyn</li> <li>• Kyselyn tulokset käydään läpi tiimikokouksessa</li> <li>• Tiimikokouksessa määritellään ja sovitaan osallistujat palautteen antamisen kehittämisryhmään (2 työntekijää + 1 esihenkilö)</li> <li>• Kehittämisryhmän vastuulla on tehdä toimintaohjeet rakentavan palautteen antamiseen</li> <li>• Kehittämisryhmä esittelee toimintatavat koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä</li> </ul>

Kuvio 8. Prosessit ja tehtävät tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä.

Seuraavaksi Suunta-työkalun käytössä tarkennetaan, millaisia tuotoksia ja tuloksia toiminnassa on tarkoitus saada aikaiseksi ja millaisia muutoksia toiminnassa odotetaan tapahtuvan. Tuotokset ovat keinojen, prosessien sekä tehtävien kautta syntyviä yksittäisiä toimenpiteitä, jotka johtavat toiminnan tuloksiin. **Tuotokset ja tulokset** tähtäävät muutokseen, odotettu muutos on saavutettu silloin, kun asetettu tavoite täyttyy. (Innokylä, n.d.) Tiedon jakamisen osalta tuotoksiksi määriteltiin kirjallinen ohje viestintäkanavan käytöstä ja viestinnän pelisäännöt sekä palautteen antamisen osalta kirjallinen toimintaohje rakentavan palautteen antamiseen. Molempien tavoitteiden osalta tuloksiksi määriteltiin se, että Webropol -kyselyt on tehty ja niiden tulokset on käsitelty henkilöstön kanssa, kehittämisryhmät on perustettu, kehittämisryhmät ovat tehneet kirjalliset ohjeet sekä laatineet pelisäännöt ja ne on käsitelty henkilöstön kanssa sekä liitetty osaksi uuden työntekijän perehdytystä. Kuviossa 9. on kuvattu odotetut tuotokset ja tulokset tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä.

<b>TUOTOKSET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallinen ohje määritellyistä viestintäkanavista ja niiden käytöstä</li> <li>• Kirjalliset viestinnän pelisäännöt</li> </ul>	<b>TUOTOKSET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjallinen toimintaohje rakentavan palautteen antamiseen</li> </ul>
<b>TULOKSET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webropol kysely on tehty ja tulokset on käsitelty yhdessä työntekijöiden kanssa</li> <li>• Kehittämisryhmä on perustettu</li> <li>• Kehittämisryhmä on tehnyt kirjallisen ohjeet viestintäkanavista ja niiden käytöstä sekä kirjalliset pelisäännöt</li> <li>• Ohjeet ja pelisäännöt on käsitelty koko henkilöstön kesken ja ne on liitetty osaksi perehdytysrunkoa</li> </ul>	<b>TULOKSET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webropol kysely on tehty ja tulokset on käsitelty yhdessä työntekijöiden kanssa</li> <li>• Kehittämisryhmä on perustettu</li> <li>• Kehittämisryhmä on tehnyt kirjallisen toimintaohjeen rakentavan palautteen antamiseen</li> <li>• Toimintaohjeet on käsitelty koko henkilöstön kesken ja ne on liitetty osaksi perehdytysrunkoa</li> </ul>

Kuvio 9. Tuotokset ja tulokset tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä.

Lopuksi Suunta-työkalussa määritellään **onnistumisen kriteerit**. Jokaisella toiminnalla on tarkoitus saada aikaan muutoksia. Kun toiminta on suunniteltu, olennaista on pohtia, mikä kertoo toi-

minnan onnistumisesta. Suunta -työkalussa tämä tarkoittaa onnistumisen kriteereiden määrittämistä. (Innokylä, n.d.) Työpajassa määriteltiin tiedon jakamisen onnistumisen kriteereiksi se, että opinnäytetyön kohdeyksikössä on käytössä selkeät viestintäkanavat -ja tavat käyttää niitä sekä että viestinnän pelisäännöt on otettu käyttöön ja niitä noudatetaan. Palautteen antamisen osalta onnistumisen kriteerinä on se, että opinnäytetyön kohdeyksikössä on käytössä selkeät toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen ja kaikki noudattavat niitä. Kuviossa 10. on esitetty tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen onnistumisen kriteerit.

<b>ONNISTUMISEN KRITERIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytössä on selkeät viestintäkanavat -ja tavat niiden käyttöön</li> <li>• Viestinnän pelisäännöt on otettu käyttöön ja niitä noudatetaan</li> </ul>	<b>ONNISTUMISEN KRITERIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytössä on selkeät toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen ja niitä noudatetaan</li> </ul>
---	--

Kuvio 10. Tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen onnistumisen kriteerit

Työpajassa pohdittiin edistäviä ja estäviä tekijöitä kehittämissuunnitelman käyttöönottoon liittyen. Viimeisenä työpajassa esiteltiin opinnäytetyön suunnitelmassa kuvatun pilotin järjestäminen ja projektiryhmä päätti pilotin aiheeksi tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämisen.

**Edistävät ja estävät tekijät** sijoitettiin Suunta-työkalun taulukkoon. Tiedon jakamisen ja viestinnän osalta edistäviä tekijöitä ovat se, että erilaisia viestintäkanavia on valmiina olemassa, työaika voidaan resursoida kehittämiseen, työntekijät ovat motivoituneita kehittämiseen ja he ovat itse nostaneet esiin tarpeen selkeyttää tiedon jakoon liittyviä asioita. Palautteen antamisen osalta edistäväksi tekijöiksi nostettiin työntekijöiden motivoituneisuus sekä se, että työaika on resursoitu kehittämiseen.

Estäviksi tekijöiksi muodostui kummankin tavoitteen toteutumisessa organisaatiomuutoksen vaikutus. Organisaatiossa on ollut paljon muutoksia ja ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille sekä mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen voi olla kehittämisessä innostumisen ja motivaation esteenä. Esteeksi voi tulla myös nimettyjen vastuuhenkilöiden vaihtuvuus. Mikäli vastuuhenkilöiden työsuhde loppuu, on tärkeää vastuun ja tiedon siirtäminen toiselle työntekijälle ennen työsuhteen päättymistä. Kuviossa 11. on kuvattu edistävät ja estävät tekijät tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämiseen.

<b>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäkanavia on jo olemassa</li> <li>• Työntekijät ovat motivoituneita kehittämiseen</li> <li>• Työntekijät tarvitsevat viestinnän pelisääntöjä saadun palautteen perusteella</li> <li>• Työaika voidaan resursoida kehittämiseen</li> </ul>	<b>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijät ovat motivoituneita kehittämiseen</li> <li>• Työaika on resursoitu kehittämiseen</li> </ul>
<b>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiomuutoksen vaikutus (ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille, mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen)</li> <li>• Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus</li> </ul>	<b>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiomuutoksen vaikutus (ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille, mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen)</li> <li>• Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus</li> </ul>

Kuvio 11. Edistävät ja estävät tekijät tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämiseen.

Lopuksi työpajassa päätettiin pilotin järjestäminen tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuuteen. Pilotointi suunniteltiin tehtäväksi niin, että työpajassa tuotettu kehittämissuunnitelma esitellään tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä vapaaehtoisille henkilöstön edustajille Power Point -esityksenä. Esityksen jälkeen osallistujille suunniteltiin lähetettävän anonyymi Webropol -kysely aiheeseen liittyen.

#### 8.4 Kehittämissuunnitelman johtopäätökset (reflektointi)

Tämän opinnäytetyön projektiryhmä määritteli työpajassa kehittämisen tarpeeksi rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa, viestinnässä ja palautteen antamisessa sekä kehittämisvastuun jakaminen työntekijöille. Rakenteiden avulla tulisi mahdollistaa tiedottaminen ja yhteisten kokousten järjestäminen monipaikkaisessa työskenteleville työntekijöille. Ilman viestintä- ja kokousrakenteita hallinnolliset työt vievät esihenkilöiltä moninkertaisesti työaika, kun esihenkilö joutuu pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet useaan kertaan. (Soukainen, 2015, 155.). Johtamisen tehokkuus perustuu koordinoituihin tiedonvaihtoprosessien rakenteisiin ja työkaluihin, jotka joustavat kulloisenkin tehtävän mukaan (Heikka, 2014, 578). Myös teemahaastattelussa nousi toistuvasti esiin rakenteiden merkitys yksikön toiminnan, kehittämisen ja jaetun johtamisen sujuvuuteen. Haastattelun tulosten mukaan toiminnan selkeät rakenteet luovat perustan jaetun johtajuuden onnistumiselle. Rakenteita ylläpidetään ja niiden olemassaolo turvaa toiminnan jatkuvuutta. Rakenteet muodostuvat muun muassa yhteisistä pelisäännöistä ja vastuiden jakamisesta.

Työpajassa kehittämisen päämääräksi muodostui selkeät sovitut toimintatavat ja pelisäännöt tiedon jakamiseen, viestintään sekä palautteen antamiseen. Erityisesti monipaikkaisessa työssä tarvitaan reagointivalmiutta ja kykyä kokeilla työpaikan tarpeisiin sopivia uusia toimintatapoja. Esimerkiksi etäkokousten toimintatavoista sekä viestintä- ja dokumentointikäytännöistä sopiminen on nähty tärkeäksi. (Eskelinen ym., 1, 36.) Palaute on osa työpaikan vuorovaikutusta, kehittämistä ja oppimista. Hyvä palautekulttuuri parantaa työntekijöiden itsetuntemusta, työilmapiiriä, kehittää työsuorituksia oppimista ja oikeanlaista tekemistä. (Kupias ym., 2016, 1.0.)

Projektiryhmä määritteli kehittämistoimenpiteiden tavoitteiksi selkeän viestinnän sekä palautteen jakamisen työyhteisön kesken. Alatavoitteiksi muodostui viestintäkanavien ja pelisääntöjen

määrittely sekä palautteen antaminen sekä vastaanottaminen työyhteisössä. Yhteisten tavoitteiden asettamista edistävät johdon tuki ja hyvä vuorovaikutus. Lisäksi tarvitaan kehittämistä tukevia rakenteita ja pitkäjänteistä kehittämiskulttuuria. (Sipilä & Lommi, 2014.) Monipaikkaisen työn toimivuuteen vaikuttavat sopiminen yhteistyön muodoista ja -kanavista, viestintäkulttuurista, yhteisistä tavoitteista sekä tiedonkulun varmistaminen ja tavoitettavuus paikasta riippumatta (Eskelinen ym., 2024, 17). Toimivat viestintävälineet ja -kanavat, jotka voivat helpottaa tiedon jakamista ja vuorovaikutusta, ovat välttämättömiä myös palautteen antamisessa. (Han Soo, 2023). Oman työn kehittämisen kannalta kollegalta tai esihenkilöltä saadun palautteen merkitys on tärkeää (Soukainen, 2015, 158). Työyhteisössä toteutuva palautteen antaminen ja saaminen sekä kannustaminen vahvistavat johtajuuden jakamisen toteuttamista (Tiihonen, 2019, 64).

Kehittämisen keinoina projektiryhmä näki tarpeelliseksi kartoittaa viestintäkanavien nykytilanne, laatia kirjalliset ohjeet niiden käyttöön sekä luoda viestinnän pelisäännöt. Palautteen antamisen kehittämisen osalta tarpeelliseksi keinoksi nousi laatia kirjalliset toimintatavat. Jaetussa johtajuudessa korostuu selkeät toimintakäytännöt, pelisäännöt ja koordinaatio (Pihlajainen, 2020, 60). Työyhteisön pitää voida itse vaikuttaa pelisääntöihinsä. Jos pelisäännöt tulevat annettuina, niitä ei välttämättä ymmärretä eikä niihin sitouduta. Ulkoapäin tulevat pelisäännöt voivat myös viestiä siitä, ettei tiimiä pidetä riittävän vastuullisena laatimaan itselleen pelisääntöjä. (Kupias, ym., 2014, luku 5.) Pelisäännöt luovat myös mielekkäät raamit kokeiluille ja autonomialle ja ne varmistavat osaltaan toimijoiden etenemistä samaan suuntaan (Mäki, 2017, 243). Erityisesti monipaikkaisessa työssä kommunikointiin ja vuorovaikutukseen tarvitaan selkeät yhteiset pelisäännöt. Ilman sovittuja pelisääntöjä on aina erilaisia odotuksia, tulkintoja ja käytäntöjä. Yhteistyön sujumisen kannalta on hyvä sopia esimerkiksi, miten tulee olla tavoitettavissa, missä ajassa on kohtuullista odottaa vastausta viesteihin ja miten suhtaudutaan työajan ulkopuolella tapahtuvaan viestintään. (Vilkman, 2023, luku 2.) Monipaikkaisessa työssä tarvitaan myös oikeanlaisia kanavia ja välineitä laadukkaaseen ja ketterään viestimiseen, mutta myös osaamista ja yhteisiä pelisääntöjä niiden käyttöön (Eskelinen ym., 2024, 56). Viralliset, lähinnä yksisuuntaisen tiedottamisen kanavat tukevat sisäistä viestintää, mutta sen lisäksi tarvitaan erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja (Korhonen & Bergman, 2019, luku 5). Monipaikkaisessa työssä on tärkeää parantaa digitaalista vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden rakentaminen pelkän lähityön varaan ei ole nykyisessä työelämässä välttämättä toimiva malli. Yhteistä pohdintaa, oppimista, kehittämistä sekä tuen antamista ja saamista tulisi tapahtua myös digitaalisvälikäisesti. Työhön liittyvän tiedonjakamisen on sujuuttava virtuaalisesti, mutta yhteenkuuluvuuden tueksi tarvitaan myös vapaamuotoista vuorovaikutusta. (Eskelinen ym., 2024, 56.)

Tiedon jakamisen ja viestinnän nykytilan kartoittamiseen sekä tiedon jakamisen ja palautteen antamisen kehittämiseen osallistetaan koko opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstö Webropol-kyselyn avulla. Lisäksi henkilöstölle annetaan mahdollisuus osoittaa kiinnostus kehittämissivustuiden osa-alueista. Jaetun johtajuuden on havaittu parantavan työyhteisön toimintaa, kun työntekijät osallistuvat oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä. Työntekijöiden osallistuminen vastuutehtäviin perustuu motivaatioon, jota vahvistetaan erityisesti palautteen avulla. (Tiihonen, 2019, 117, 63). Esihenkilö toimii katalysaattorina, joka aktivoi tiimin yhteistyötä ja yhteistä ideointia. Esihenkilö haastaa henkilöstöä ideoimaan ja kannustaa osallistumiseen, keskusteluun sekä tiimin keskinäiseen tukeen. (Poli & Gabriel, 2024, 3.) Myös teemahaastattelun tulosten perusteella on koettu hyväksi toimintatavaksi se, että esihenkilöt toimivat katalysaattoreina kehittämisen alussa ja työntekijät saavat itse suunnitella sekä toteuttaa kehittämiseen liittyvän sisällön. Kehittämissivustuita on hyvä jakaa työntekijöiden kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Jaetussa johtajuudessa keskeisenä tavoitteena on työntekijöillä olevan osaamisen ja tietämyksen hyödyntäminen (Tiihonen, 2019, 28).

### 8.5 Kehittämissuunnitelman pilotointi (sivusykli: toiminta)

Toimintatutkimuksen kolmanteen sykliin sisältyi pilotointiin liittyvä sivusykli. Tämän opinnäytetyön pilotin tarkoitus oli saada tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstöltä näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuudesta. Pilotit toimivat tärkeänä osana kehittämistä ja asioiden jalkauttamista. Pilottien avulla hankitaan kokemuksia uusien toimintamallien käytännön sovellettavuudesta ja jatkojalostamisen tarpeista. Pilotit antavat mahdollisuuden avoimeen keskusteluun kehitteillä olevista toimintamalleista ja niiden toimivuudesta laajemman ryhmän kanssa. Samalla pilotti voi madaltaa kynnystä ryhtyä toimimaan uudella tavalla. (Korhonen & Bergman, 2019, luku 5.) Usein ajatus pilotoinnista helpottaa toimintamallin arkeen vientiä. Kehitettävän asian ei tarvitse olla täydellinen ennen käyttöönottoa, vaan sitä voidaan parantaa kertyvien palautteiden ja kokemusten perusteella. (Piskonen, 2024, luku 2.) Tämän opinnäytetyön työpajassa päätettiin, että pilotointi kohdistetaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuuteen. Pilottiryhmä koottiin niin, että opinnäytetyön kohdeyksikön esihenkilö lähetti informointikirjeen henkilöstölle ja vapaaehtoisia henkilöitä pyydettiin osoittamaan kiinnostus osallistumisesta pilottiryhmään. Pilottiryhmään osallistui kolme kohdeyksikön henkilöstön edustajaa ja pilottiryhmän tapaaminen toteutettiin etäyhteyden avulla. Pilotissa opinnäytetyöntekijä teki Power Point-esi-

tyksen, jossa kuvattiin jaetun johtamisen keskeisiä piirteitä sekä opinnäytetyössä tehdyn järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun keskeiset tulokset. Opinnäytetyöntekijä teki pilottiin liittyvän Webropol-kyselyn, jonka kysymykset liittyivät työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan. Tiedon jakamiseen ja viestintään liittyvä kehittämissuunnitelma esiteltiin pilottiryhmälle etätapaamisessa ensin Power Point -esityksenä, jonka jälkeen esitettiin työpajassa tehty kehittämissuunnitelma. Tapaamisen jälkeen pilottiryhmän jäsenille lähetettiin anonyymi Webropol -kysely. Pilotin Webropol -kysymykset löytyvät liitteestä 15.

### 8.5.1 Pilotoinnin tulokset (havainnointi)

Webropol -kyselyssä oli kymmenen kysymystä, joista kahdeksan oli avoimia kysymyksiä. Kysymykset koostuivat kehittämissuunnitelman tavoitteesta, keinoista, prosesseista, tehtävistä, tuotoksista sekä kehittämissuunnitelman käyttöönoton edistävästä- ja estävistä tekijöistä. Kaikki pilotin kolme osallistujaa olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

#### Tavoite, keinot ja prosessit

Kyselyn vastausten perusteella pilottiryhmä koki kehittämisen tavoitteena olevan viestintäkanavien ja viestinnän pelisääntöjen määrittelyn hyödylliseksi kehittämiskohteeksi tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Vastausten mukaan viestintäkanavien määrää ja tarkoituksenmukaisuutta olisi hyvä tarkastella ja kehittää tiedon keskittämisen näkökulmasta. Tiedonkulun keskittämistä yhteen hallittuun kanavaan olisi kehitettävä niin, ettei useilta eri tahoilta tuleva tieto hajaantuisi. Vastauksissa nousi esiin myös se, että tietoa tulee paljon eri kanavista ja tiedon määrän keventämistä voisi kehittää esimerkiksi aikatauluttamalla tiedonjakoa tietylle päivälle.

*”Tiedonkulun keskittämistä yhteen hallittuun kanavaan voisi myös kehittää, jotta tieto ei hajaannu useilta tahoilta.”*

Kehittämissuunnitelmassa keinoiksi oli määritelty viestintäkanavien nykytilanteen kartoitus ja viestinnän pelisääntöjen laatiminen. Prosessiksi oli suunniteltu Webropol-kyselyn tekeminen koko henkilöstölle nykytilan kartoittamiseksi sekä viestinnän kehittämisen vastuualueiden jakaminen. Vastaajat olivat yhtä mieltä, että viestintäkanavien ja tiedonjakamisen nykytilan kartoitukseen Webropol-kysely olisi hyvä toteutustapa. Näin ollen jokainen työntekijä voisi vastata ky-

selyyn itselleen sopivana ajankohtana ja anonymiteetin vuoksi jokainen uskaltaisi tuoda näkemysensä esiin ilman henkilöitymistä. Toisaalta vastauksissa mainittiin yhteisen keskustelun olevan myös tärkeää.

*”Webropol -kysely on hyvä tapa kartoittaa asiaa anonymiteetin vuoksi ja jokainen työntekijä saa vastata siihen sopivana ajankohtana”.*

Kehittämissuunnitelmassa oli pohdittu kehittämisvastuuna jakamista työntekijöistä koostuvan kehittämisryhmän avulla. Kehittämisryhmien perustamisessa nähtiin tärkeänä, että ryhmässä olisi edustettuna eri ammattikuntia, huomioiden eri työtehtävien erityispiirteet. Kyselyn vastausten mukaan kehittämisvastuun jakaminen ja kehittämisryhmän perustaminen voivat lisätä henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista. Se voi myös tuoda kehittämiseen monipuolisempia näkökulmia. Ryhmä voi vahvistaa samalla työntekijöiden osaamista ja motivaatiota. Osallisuuden nähtiin lisäävän myös työhyvinvointia. Toisaalta kehittämisvastuun ja kehittämisryhmien perustamisen haasteiksi nähtiin saada sitoutuneita osallistujia kattavasti jokaisesta yksikössä työskentelevästä ammattiryhmästä. Kehittämisvastuun jakamisen mahdolliseksi haasteiksi nähtiin myös vastuun epätasainen jakautuminen, ajanpuute ja motivaation vaihtelu. Lisäksi haasteiksi luettiin mahdollinen roolien epäselvyys, päätöksenteon hitaus sekä se, että kehittämistyö voi jäädä irralliseksi, eikä implementoidu arkeen.

*”Hienoa että työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin.”*

#### Tehtävät ja tuotokset

Kehittämissuunnitelmassa oli kuvattu tehtävänjako. Kehittämisryhmän vastuulle kuuluisi viestintäkanavien käyttöohjeiden ja viestinnän pelisääntöjen laatiminen. Ryhmän tehtävänä olisi myös esitellä nämä ohjeet ja pelisäännöt koko työyhteisölle ja kerätä palautetta sekä kehitysehdotuksia henkilöstöltä. Lisäksi kehittämisryhmä liittäisi ohjeet ja pelisäännöt osaksi uuden työntekijän perehdytystä.

Kyselyn vastausten mukaan tehtävänjaossa olisi tärkeää varmistaa roolien ja vastuiden selkeys, avoin viestintä prosessin etenemisestä sekä mahdollistaa henkilöstön laaja osallistuminen. Kehittämisryhmän tavoitteet ja toimivaltuudet olisi hyvä määritellä selkeästi alusta alkaen. Esimerkiksi selkeät osa-alueet henkilöstön ja lähijohtajien viestinnän jakautumisesta nähtiin tärkeänä. Vastauksissa tuotiin esiin, että tiedonkulku olisi turvattava mahdollisessa työntekijävaihtuvuudessa.

Vastauksissa toivottiin, että kehittämistyölle varattaisiin riittävästi aikaa sekä tukea suunnittelulle ja kehittämistyön systemaattiselle edistymisen seurannalle.

*”Kehittämistyölle tulisi varata riittävästi aikaa ja tukea sekä suunnitella, miten työn edistymistä seurataan systemaattisesti.”*

Vastausten mukaan kehittämisryhmän vastuutehtävissä olisi tärkeää varmistaa, että ohjeet ja pelisäännöt ovat selkeitä, ymmärrettäviä sekä tarpeeksi konkreettisia. Vastuualueiden hoitamiseen tulisi myös järjestää riittävästi aikaa ja kehittämiseen liittyvät tehtävät olisi hyvä jakaa aikataulutetuiksi osioiksi. Tuotosten osalta vastauksissa nousi esiin, että esimerkiksi tehtyjen viestinnän pelisääntöjen ja ohjeiden esittelyssä on tärkeää kerätä kehitysehdotukset koko henkilöstöltä ennen niiden käyttöönottoa. Vastaajien mukaan kehittämisryhmän työskentelyyn käytettävää työaikaa oli hankala arvioida. Työaikaa arvioitiin menevän puolesta päivästä viiteen tapaamiskertaan.

Kehittämissuunnitelman käyttöönoton edistävät- ja estävät tekijät

*” Kehittämiskokonaisuuden onnistumista edistävät mielestäni selkeä tavoite, henkilöstön osallistaminen, lähijohtajien tuki, selkeät roolit ja vastuut, sekä riittävä aika ja resurssit.”*

Edistäviksi tekijöiksi vastaajat kokivat laadukkaan kehittämissuunnitelman, selkeän tavoitteen, henkilöstön osallistamisen, motivoituneisuuden ja sitoutumisen kehittämiseen. Lisäksi edistäviksi tekijöiksi nostettiin olemassa olevat viestintäkanavat, lähijohtajien tuki sekä kehittämisryhmään käytettävät henkilöstöresurssit. Mahdollisiksi estäviksi tekijöiksi vastaajat kokivat väsymyksen kehittämiseen ja muutoksiin, sitoutuneiden työntekijöiden vaihtuvuuden, epäselvät roolit ja vastuut sekä ajan riittämisen.

#### 8.5.2 Pilotoinnin johtopäätökset (reflektointi)

Tämän opinnäytetyön pilotin tarkoitus oli saada kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstön näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuudesta. Tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuuden tavoitteena on määritellä viestintäkanavat ja viestinnän pelisäännöt.

Kyselyn perusteella viestinnän kehittäminen koettiin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi tavoitteeksi kyseisessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Viestintäkanavien nykytilan kartoitus ja viestinnän pelisääntöjen laatiminen saivat tukea vastaajilta. Toimivat viestintävälineet ja -kanavat, jotka helpottavat vuorovaikutusta, ovat välttämättömiä jaetussa johtajuudessa (Han Soo, 2023). Webropol-kyselyä pidettiin sopivana menetelmänä, sillä se mahdollistaa laajan ja anonyymien osallistumisen.

Kehittämismvastuun jakaminen kehittämisryhmälle nähtiin osallistumista, sitoutumista ja osallistumista lisäävänä keinona. Kehittämistyölle toivottiin riittävästi aikaa, ja tehtävien jakamista osiin pidettiin toimivana ratkaisuna. Jaettu johtajuus tukee työyhteisön toimintaa, kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti ja oma-aloitteisesti toimintatapojen kehittämiseen (Tiihonen, 2019, 117). Matlahierarkkinen ja osallistava kulttuuri auttaa kehittämään ja räätälöimään aidosti arkea tukevia, käyttöön tulevia ja hyväksytyjä toimintamalleja (Eskelinen ym., 2024, 65). Johtajuus laajenee koskemaan myös työntekijöitä, kun työntekijöiden osallistuminen työyhteisössä tehtäviin päätöksiin tuottaa ratkaisuehdotuksia (Tiihonen, 2019, 65). Kehittämisryhmän työskentelyssä tärkeäksi koettiin se, että tavoitteet, roolit ja vastuut ovat selkeästi määritellyt ja että kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämisprosessiin. Jaettu johtajuus korostaa kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistä vastuuta ja ymmärrystä työyhteisön tavoitteiden toteuttamisesta (Tiihonen, 2019, 30). Kehittämisryhmän tehtävänä on laatia ohjeet ja pelisäännöt viestintään, esitellä ne työyhteisölle, kerätä palautetta ja liittää tuotokset perehdytykseen. Kehittämisryhmien perustamisessa nähtiin tärkeänä, että ryhmässä olisi edustettuna eri ammattikuntia, huomioiden eri työtehtävien erityispiirteet. Työntekijöiden velvollisuuksien ja vastuiden selkeyttäminen on tarpeen, että ammattiryhmien erityisosaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti moniammatillisissa tiimeissä (Ranta, ym., 2023, 207). Vastaajien mukaan työnjaossa on hyvä määritellä roolit ja toimivaltuudet selkeästi sekä turvata tiedonkulku myös henkilöstömuutoksissa. Kehittämisen tulisi tapahtua johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksessa sekä eri toimintojen yhteistyönä (Eskelinen ym., 2024, 1). Eri-laisten vastuiden sekavuus voi vaikuttaa kielteisesti työn hallinnan kokemukseen sekä lisätä ristiriitoja ja näin vaikeuttaa työyhteisötaitojen mukaista toimintaa. Vastuut olisikin sovittava yhteisissä keskusteluissa. (Räsänen, 2024, 74.)

Vastaajien mukaan kehittämiskokonaisuuden onnistumista edistävät selkeä tavoite, suunnitelmallisuus, henkilöstön osallistaminen, lähijohtajien tuki ja olemassa olevat viestintäkanavat. Sitoutuneisuus ja motivaatio nousivat vahvoiksi edellytyksiksi kehittämiselle. Erityisesti työntekijöiden kokema osallisuus korostuu jaetussa johtajuudessa (Tiihonen, 2019, 31). Vahva henkilöstön

osallistaminen luo perustan lähijohtajien kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle (Aura ym., 2020, 30). Monipaikkaisessa työssä puolestaan erilaisten viestintäkanavien luontevan käytön osaaminen ja tottumus kehittyi sekä yksilö- että yhteisötasolla aktiivisen toiminnan ja uuden kokeilemisen kautta (Eskelinen ym., 2024, 56).

Kehittämiskokonaisuuden onnistumisen esteinä nähtiin kehittämiväsymys, ajan puute, työntekijävaihtuvuus sekä epäselvät roolit ja odotukset. Myös muutosten runsaus ja kehittämistyön irrallisuus arjesta koettiin riskeinä onnistumiselle. Työssä korostuu jatkuva tiedonsaanti ja sen jakaminen tiimin sekä organisaation kesken, joten vuorovaikutuksen roolit ja foorumit on ratkaistava yhdessä (Aura ym., 2020, 27). Huomioitavaa myös on, että työyhteisötasoiset uudistukset ja kokeilut voivat jäädä toteutumatta, mikäli lähijohtajan roolissa työskentelevällä ei ole riittävää valtaa (Räsänen, 2024, 200).

## Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bord, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/46795044-6d4b-4e8d-8ef1-d0f970aa2b2b/content>

Han Soo, J., Yim Jeong-Ha, O., Kwon, K. & Lee, J. (2023). Why do employees welcome or refuse shared leadership? A qualitative exploration through force-field analysis. Human Resource Development Quarterly. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/7zd5f4c5dj>

Innokylä. (N.d). Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu. Työkalut. Innokylä. Saatavilla 1.4.2025. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/suunta-toiminnan-ja-arvioinnin-suunnittelun-tyokalut>

Kouvonen, P., Tani, S. & Kurki, M. & Hamari, L. (2023). Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin. Toim. Koskenalho N. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö. Saatavilla 7.4.2025. <https://itla.fi/wp-content/uploads/2024/01/implementointiopas2023.pdf>

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2016). Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistusmatkalle. Alma Talent Oy.

Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9>

Pihlainen, V. (2020). Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/ebbf6418-6ad1-4483-aa0a-0fa6dda03d2d/content>

Piskonen, E. & Syrman, S. (2024). Viestinnän palvelumuotoilu. Alma Talent Oy.

Poli, E. & Gabriel, L. (2024). From Liberating Leader to Shared Leadership: A Process of Role Distribution. INSEEC Business School, Bordeaux, France. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/pdf/z3pu7mrlhv>

Ranta, S., Kahila, S., Heiskanen, H. & Kumpulainen, K-R. (2023). Varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuutta toteuttamassa –taustatekijöiden vaikutus opettajien kokemuksiin tiimijohtajuudesta. *Journal of Early Childhood Education Research* 12 (2), 201–288. <https://doi.org/10.58955/jecer.126745>

Räsänen, T. (2024). Lähijohtajan johtamisaine, osaaminen ja selviytymiskeinot. Muutosjohtamista hallinnollisten ja dialogisten jännitteiden keskellä sosiaali- ja terveystieteiden rakennemuutoksessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5147-2>

Sipilä, R. & Lommi, M-L. (2014). Hoitosuositukset eivät muutu hoitokäytännöiksi itsestään. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 2014;130(8): 832–9. Saatavilla 6.4.2025. <https://www.duodecimlehti.fi/duo11594>

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Tammeaid, M. (2018). Mitä kehitetään, kun kehitetään johtamista? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Saatavilla 7.4.2025. <https://www.sitra.fi/blogit/mita-kehitetaan-kun-kehitetaan-johtamista/>

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent Oy.

## 9 Implementointisuunnitelma (4. sykli)

Toimintatutkimuksen neljännen syklin tarkoitus oli kuvata implementointisuunnitelma, jolla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Menetelmänä käytettiin PARIHS-implementointimalia soveltuvin osin. Neljännen syklin kehittämiskysymys oli:

- Miten jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma voidaan ottaa käyttöön Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä?

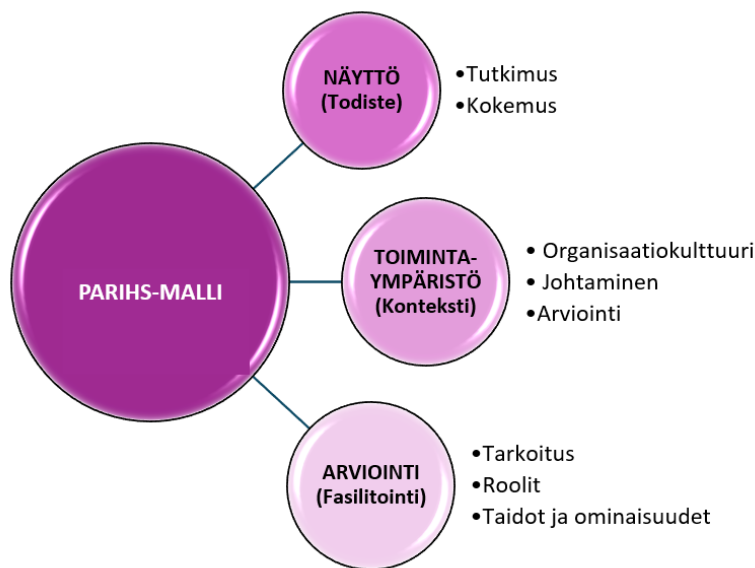
Implementointi on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään saattamaan jokin menetelmä käytäntöön mahdollisimman eheänä prosessina. Usein menetelmät leviävät käyttökontekstista tai kohderyhmästä toiseen. Menetelmien vaikuttavuus ja sovellettavuus tulee varmistaa arvioinnilla ja seurannalla. (Kouvonen ym., 2023, 14–15.) Implementointimallit menetelmien jalkauttamiseksi organisaatioiden palveluvalikoimaan voivat kohdata haasteita, kuten puutteellista yhteisymmärrystä eri sidosryhmien välillä. Oleellista olisi löytää yhteinen näkemys kysymyksiin mitä, miksi ja miten on tarkoitus implementoida. (Lindholm & Laitila, 2022, 881.)

Näyttöön perustuvaa toimintaa voidaan määritellä prosessiksi, jossa käytännön työssä hyödynnetään luotettavaksi arvioitua näyttöä. Lähtökohtana näyttöön perustuvassa toiminnassa on käytännön työssä tunnistettu ongelma tai kysymys, johon olemassa olevasta tutkimustiedosta haetaan ratkaisua tai vastausta. (Korhonen ym., 2018, 10.) Alun perin näyttöön perustuvan toiminnan käsitettä on sovellettu kliinisessä työssä käytettyihin menetelmiin. Käsitteen soveltamisala ja sisältö ovat kuitenkin laajentuneet myös muille hallinnon- ja tieteen aloille, esimerkiksi johtamisen ja menetelmien implementoinnissa käytettyihin strategioihin. (Lindholm & Laitila, 2022, 881.)

Tämän opinnäytetyön neljännessä syklissä sovellettiin mukailusti PARIHS-mallia kehittämissuunnitelman implementointiin. Implementointisuunnitelman avulla saadaan jaetun johtamisen toimintatapoja siirrettyä konkreettisesti käytäntöön. Jaetun johtamisen kehittämissuunnitelman varsinainen implementointi tehdään opinnäytteen valmistumisen jälkeen.

## 9.1 Implementointimallin kuvaus (suunnittelu)

PARIHS-implementointimalli (Promoting Action on Research Implementation in Health Services) antaa keinoja soveltaa tutkimusta käytäntöön. PARIHS-malli sisältää kolme elementtiä: todisteet (näyttö), konteksti (toimintaympäristö) sekä fasilitointi (toimeenpano). (Kitson ym., 2008.) Tutkimusnäytön on oltava vahvaa, ennen kuin toteutus on perusteltua. Tutkimuksen soveltaminen käytäntöön on enemmän organisatorinen kuin yksilöllinen kysymys. (Kitson ym., 1998.) Uuden toiminnon käyttöönotto tuo aina muutoksia toimintaan yksilötasolla, mutta usein myös laajemmin organisaatiotasolla (Lindholm & Laitila, 2022, 881). Toimeenpanostrategiat edellyttävät huolellista suunnittelua ja niiden on koostuttava erilaisista toiminnoista, joilla vastataan koulutuksen, arvioinnin ja muutoksen hallinnan tarpeeseen. Toimenpiteen vaikutusten arviointikriteerit on tunnistettava ja niistä on sovittava ennen muutosten toteuttamista. (Kitson ym., 1998.) Kuviossa 12. on esitetty PARIHS-implementointimallin elementit.



Kuvio 12. PARIHS-implementointimallin elementit mukaillen (Kitson ym., 2008)

PARIHS-mallia on käytetty laajalti organisoivana tai käsitteellisenä viitekehysenä, joka auttaa sekä selittämään että ennustamaan, miksi näytön toteuttaminen käytännössä on onnistunut tai ei onnistu (Harvey & Kitson, 2015). PARIHS-mallin näyttö kattaa tutkimusnäytön, ammatinharjoittajien kokemukset, yhteisön mieltymykset ja kokemukset sekä paikallisen tiedon. Näytön yhdistäminen ja toteuttaminen käytännössä edellyttää yhteisen ymmärryksen kehittämistä uuden käytännön eduista, haitoista ja riskeistä vanhaan verrattuna. (Kitson & Harvey, 1998.) Näyttöön perustuvien menetelmien jalkauttaminen tarkoittaa käytännössä aina muutoksen läpiviemistä.

Muutoksen laajuus ja painopiste riippuvat eri tekijöistä, esimerkiksi uuden toimintatavan ominaisuuksista ja eroista vanhaan toimintatapaan. (Lindholm & Laitila, 2022, 881.)

## 9.2 Implementointimallin mukailtu soveltaminen (toiminta)

Implementoinnissa on oleellista organisaation tai yhteisön yhteinen visio. Näyttöön perustuvassa toiminnassa se tarkoittaa yhteistä käsitystä siitä, että menetelmä vastaa yhteisesti tunnistettuun ja ymmärrettyyn tarpeeseen. Muutoksen kannalta olennaisten aiheiden esittely on tehtävä selkeästi ymmärrettävästi. Hyvässä implementointisuunnitelmassa on keskeistä, että johto sitoutuu seuraamaan ja tarvittaessa korjaamaan menetelmän juurruttamisprosessia. (Kouvonen ym., 2023, 25.) Tärkeää on, että kehittämistarpeen tunnistavat johtajien lisäksi työtä tekevät ammattilaiset (Sipilä & Lommi, 2014). Työpaikan tavoitteita tukevien ja sopivien toimintamallien löytäminen ja kehittäminen edellyttää jaettua ymmärrystä sekä organisaation, tiimin ja työntekijän työn tavoitteista. Vuorovaikutteinen ja avoin toimintakulttuuri tukee käytäntöjen kehittämistä ja niiden vastaamista erilaisiin tarpeisiin. (Eskelinen ym., 2024, 65.) Muutos etenee tavoitteiden asettamisesta hyötyjen ja esteiden tunnistamisen kautta toteutuskeinojen suunnitteluun, toteuttamiseen ja muutoksen seurantaan. Suunnittelussa on muistettava, että organisaation yksilöt ovat muutoksen eri vaiheissa eri aikaan. Onnistumisessa olennainen tekijä on organisaation muutosmyönteinen ilmapiiri. Hyvä vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon kesken sekä eri ammattiryhmien välillä lisää sitoutumista tavoitteisiin. (Sipilä & Lommi, 2014.)

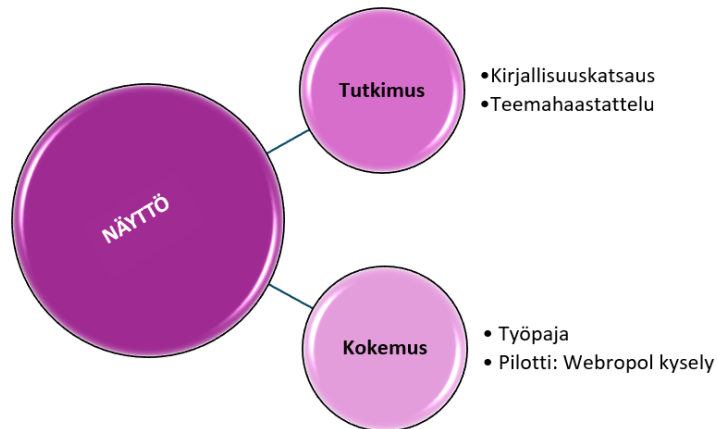
Tämän opinnäytetyön implementointisuunnitelma tehtiin kehittämissuunnitelman mukaisesti tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä. Tiedon jakaminen ja palautteen antaminen ovat osa jaettua johtamista, ja sillä on suuri merkitys myös monipaikkaisessa työssä. Monipaikkaisen työn toimivuuteen liittyvät olennaisesti keskustelu ja sopiminen esimerkiksi yhteistyön muodoista ja -kanavista, viestintäkulttuurista, sekä tavoitettavuudesta paikasta riippumatta (Eskelinen ym., 2024, 17).

Implementointisuunnitelma tehtiin soveltaen PARIHS-mallia. Implementointisuunnitelma kuvattiin PARIHS-mallin osa-alueiden mukaan; näyttö, toimintaympäristö sekä arviointi. Kuvauksissa viitattiin myös implementointiin vaikuttavia estäviä ja edistäviä tekijöitä. Implementointisuunnitelmasta tehtiin taulukko, johon kirjattiin kehittämistoimenpiteet, aikataulu, mittarit, arviointi sekä vastuuhenkilöt. Lisäksi taulukkoon kuvattiin opinnäytetyöntekijän osaamisen tavoitteet

suhteutettuna implementointisuunnitelman kehittämistoimenpiteisiin. Implementoinnin käyttöönottoa tukee esteiden ja edistävien tekijöiden tunnistaminen ja kirjaaminen. Näiden tekijöiden kirjaaminen on tärkeää, sillä se auttaa implementointisuunnitelman laadintaa. Uuden menetelmän käyttöönotto voi vaatia työaikojen ja resurssien järjestämistä uudelleen. Uusi menetelmä ei juurru, mikäli työntekijöille ei varata tarpeeksi aikaa ja resursseja menetelmän sisällyttämiseksi rutiineihin. (Kouvonen ym., 2023, 19.) Hotus on julkaissut Näyttövinkissä, mitkä asiat estävät ja edistävät uusien toimintatapojen vakiinnuttamista. Julkaisussa on esimerkiksi estäviksi tekijöiksi kuvattu henkilökunnan vähyys, valmius ja koulutus toimintatavan käyttöönottoon sekä huoli siitä, että työtaakka kasvaa kuormittuneessa työtilanteessa. Edistäväksi tekijöiksi puolestaan on kuvattu vastuiden ja roolien selkeä jakaminen, vahva johtajuus sekä se, että fasilitaattorit ovat mukana käyttöönoton suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kouvonen ym., 2022.) Tämän opinnäytetyön implementointisuunnitelma -taulukko on liitteessä 10.

### 9.2.1 Näyttö (todiste)

PARIHS-mallissa näytöksi on määritelty tutkimus, kliininen kokemus, potilaskokemus ja rutiinitiedot (Kitson ym., 2008, 7.) Näytön käyttöönoton onnistumiseen vaikuttavat: näytön vankka tieteellisyys, ammatillinen yhteisymmärrys toimintatavoista, toimintaympäristön muutosmyönteisyys, vahva johtajuus, käytössä olevat asianmukaiset seuranta- ja palautejärjestelmät sekä muutoksen helpottaminen ammattitaitoisten ulkoisten ja sisäisten fasilitaattorien avulla (Rycroft-Malonen, 2004, 298). Tässä opinnäytetyössä näytöksi muodostui järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saatu tieteellinen tieto ja teemahaastattelusta nousseet tulokset. Lisäksi näyttöön verrattavaa tietoa nousi työpajatyöskentelyn johtopäätöksistä sekä pilottiin liittyvästä Webropol-kyselystä. Kuviossa 13. on esitetty tämän opinnäytetyön näyttö kehittämissuunnitelman implementoinnissa.



Kuvio 13. Näyttö tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementoinnissa

Tässä opinnäytetyössä tehty kehittämissuunnitelma perustui systemisestä kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastatteluista nousseisiin tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Kirjallisuuskatsauksen aineistoille tehtiin luotettavuuden arviointi Joanna Briggs instituutin arviointikriteerejä -ja listoja hyödyntäen (Hotus, n.d.). Aineistolle tehtiin myös näytön asteen arviointi. Aineisto analysointiin induktiivisella sisällön analyysillä, jossa tutkija tuottaa aineistoon perustuvan luokittelun. Induktiivinen sisällönanalyysi sisältää valmistelu-, analysointi- ja raportointivaiheen (Elo ym., 2022, 218, 215). Teemahaastattelu antoi kokemustietoa jaetun johtamisen ja monipaikkaisen työn käytäntöihin liittyen. Teemahaastattelun analyysi tehtiin deduktiivisella sisällönanalyysillä. Deduktiivisen analyysin toteuttamisen edellytyksenä on, että aiheesta on aikaisempaa tutkimustietoa riittävästi, johon perustuen voidaan laatia analyysimatriisi (Elo ym., 2022, 215). Työpajassa puolestaan hyödynnettiin Suunta- toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalua jaetun johtamisen kehittämissuunnitelman tekemiseen sekä pohdittiin estäviä ja edistäviä tekijöitä toiminnan käyttöönottoon liittyen. Suunta -työkalun lähtökohtana on rakentaa looginen, arvioitu ja oletuksiltaan kestävä ja kohta kohdalta rakentuva oman toiminnan suunnitelma (Innokylä, n.d.). Pilotti mahdollisti työntekijöiden näkemysten saamisen kehittämissuunnitelmaan anonyymien Webropol -kyselyn avulla.

### 9.2.2 Toimintaympäristö (konteksti)

PARIHS-mallissa termiä konteksti käytetään viittaamaan tutkimusnäytön käytännön soveltamisen yhteydessä toimintaympäristöön, jossa ehdotettu muutos on tarkoitus toteuttaa (Rycroft-Malone, 2024, 299). Kontekstiin on määritelty sisältyvän **organisaatiokulttuuri, johtaminen ja arviointi**. Jotkut toimintaympäristöt ovat suotuisampia uusien ideoiden ja innovaatioiden käyttöönotolle, kuin toiset. (Kitson ym., 2008, 7.) Tässä opinnäytetyössä toimintaympäristönä on tämän opinnäytetyön kohteena oleva lapsiperheiden sosiaalityön yksikkö. Työtä tehdään monipaikkaisesti, joten se on huomioitava implementoidessa tiedon jakamisen, viestinnän ja palautteen antamisen toimintamalleja. Monipaikkaisen organisaation johtoryhmän on tarkasteltava monipaikkaisuuden edellytysten toteutumista kriittisesti. Pohdittavana on esimerkiksi millaiset johtamiskäytännöt tukevat monipaikkaista työtä, mitkä asiat ovat keskeisiä organisaation kulttuurin kehittämisessä, miten yhteistyö organisoidaan sekä millaisia prosesseja ja käytänteitä tarvitaan työn sujumiseksi. (Vilkman, 2023, luku 2.)

**Organisaatiokulttuurilla** tarkoitetaan organisaation tai ryhmän jaettuja arvoja, uskomuksia sekä tapaa toimia. Se näkyy työntekijöiden yhteisessä toiminnassa ja työpaikan työympäristössä. (Huhta & Myllyntaus, 2023, luku 6.1.) Hyvin organisaation toimintaan integroidut arvot auttavat johtoa tunnistamaan ja edistämään käytäntöjä, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Arvot toimivat myös mittarina, jonka avulla arvioidaan sitä, miten hyvin käytännöt ja toiminta vastaavat organisaation perusperiaatteita. (Tanner, 2024, luku 12.) Monipaikkaisessa työssä organisaation on pohdittava työympäristöjen roolia. Työympäristön käsite on laajentunut koskemaan kokonaisuutta, johon kuuluvat muun muassa fyysiset tilat ja digitaaliset ratkaisut. Parhaimmillaan työympäristö mahdollistaa tehokkaan johtamisen, työn järkevän organisoinnin sekä mielekkään yhteistyön. (Vilkman, 2023, luku 2.)

Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman käyttöönottoa edistää organisaation arvopohja. Organisaation arvoihin kuuluvat rohkeus, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 12). Organisaatio tukee toiminnan uudistamista ja kehittämistä antamalla yksiköille vastuun kehittää erilaisia toimintamalleja -ja käytäntöjä kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. Organisaatio tukee henkilöstön osaamisen ja oppimisen kehittymistä koulutusmyönteisyydellä sekä perehdytyksellä. Organisaatiossa luotetaan siihen, että jokainen kantaa vastuun työstään ja kohtaa arvostavasti niin työtoverit kuin asiakkaat. Mahdollisia estäviä tekijöitä kehittämissuunnitelman käyttöönottoon on toisaalta henkilöstön mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen. Hyvinvointialueuudistus oli valtava organisaatiomuutos, joka edelleen

vaatii kehittämistä niin asiakastyöhön, kuin hallinnollisiin asioihin liittyen. Organisaatiomuutoksen vaikutus ja ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille voi tulla esteeksi.

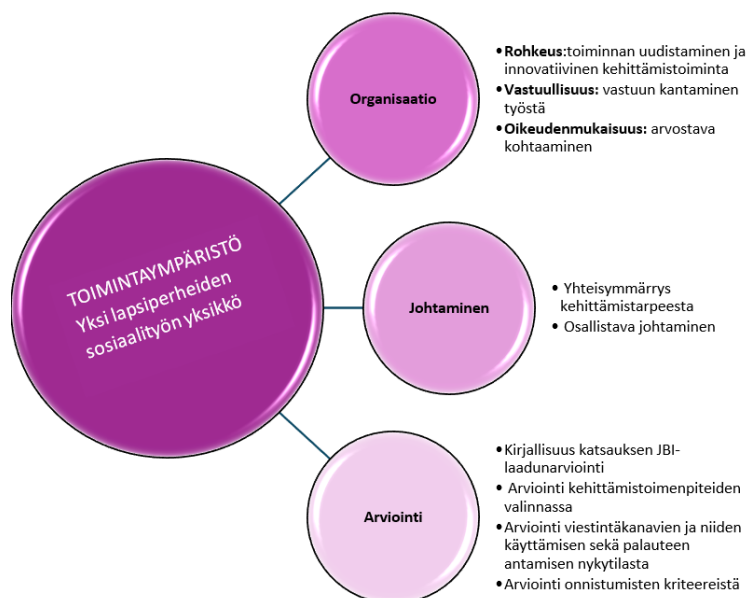
**Johtamisella** on keskeinen rooli toimintaympäristössä olevien kulttuurien muuttamiseen. Muutosjohtajilla on kyky muuttaa organisaatiokulttuuria luodakseen toimintaympäristöjä, jotka edistävät näytön integroimista käytäntöön. Johtajat inspiroivat henkilöstöä yhteiseen visioon kannustavalla ja mahdollistavalla tavalla. Tämä johtaa selkeisiin rooleihin, tehokkaaseen tiimityöhön sekä organisaatorakenteisiin. (Rycroft-Malonen, 2024, 299.) Organisaation johdon tehtävänä on varmistaa kehittämistyölle henkilökuntaa, riittävästi aikaa ja tarvittavat laitteet (Sipilä & Lommi, 2014). Implementointia tukeva johto on ketterä ja joustava huomattessaan esteitä implementoinnille. Johdolla on oltava kyky toimia monimutkaisissa ja haastavissa tilanteissa, kuten muutosvastarinnassa tai asenteissa, jotka voivat estää implementoinnin toteutuksen. Johtamisen työtä helpottaa, jos muutostyön alkuvaiheessa muodostetaan toimintatavat, joiden puitteissa tiedetään, miten ongelmatilanteissa toimitaan. (Kouvonen, ym., 2023, 19.)

Johtamisen kannalta tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman käyttöönottoa edistäviä tekijöitä ovat lähijohtajien ja henkilöstön välinen yhteisymmärrys kehittämistarpeesta. Työntekijät tarvitsevat viestintään liittyviä ohjeita sekä pelisääntöjä saadun palautteen perusteella. Palautteen antamisen osalta on huomattu, että työyhteisön jäsenten välistä keskinäisen rakentavan palautteen antamisessa on kehitettävää. Tähän vaikuttaa osaltaan monipaikkaisen työn luonne ja se, että työntekijöiden keskinäisiä kohtaamisia fyysisillä toimipisteillä on harvoin. Työyhteisössä toteutuva kannustaminen sekä palautteen antaminen ja saaminen vahvistavat motivoituneisuutta sekä johtajuuden jakamista (Tiihonen, 2019, 63, 115). Yhteisymmärrys kehittämistarpeesta motivoi henkilöstöä ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Motivaatio syntyy paremmin, jos yhteinen näkemys käyttöönottoon liittyen on saavutettu ja mitä heikompi yhteisymmärrys on, sitä suurempi on riski ajautua jopa painostavaksi koettuun toimintaan (Lindholm & Laitila, 2022, 885). Kehittämissuunnitelman käyttöönoton kannalta edistävänä tekijänä nähdään myös yksikön lähijohtajien kehittämiseen osallistava ja itseohjautuvuuteen kannustava johtamistyyli. Lähijohtajat mahdollistavat kehittämissuunnitelman käyttöönotolle riittävästi aikaa ja resursseja.

**Arviointi** on yksi toimintaympäristön osatekijä, jolla on merkitystä näytön käyttöönottoon. Mittaaminen tuottaa näyttöä, johon käytäntö perustuu. Se on osa arviointi- tai palauteprosessia, joka osoittaa, ovatko käytäntöjen muutokset tarkoituksenmukaisia. (Rycroft-Malone, 2024, 299.) Yhtenäisten käytäntöjen kehittäminen organisaatioon tai työyksikköön edellyttää olemassa olevien käytäntöjen arviointia ja kehittämistarpeiden tunnistamisista. Arviointi voi johtaa olemassa olevien käytäntöjen muuttamiseen tai niiden vahvistamiseen. Kehittämisen tulosta ei voida arvioida

ilman arviointia nykytilasta. Kehitettyjä yhtenäisiä käytäntöjä arvioidaan ja seurataan. Toiminnan arvioinnissa huomio kiinnittyy siihen, onko yhtenäisen käytännön toimeenpanossa puutteita ja toimivatko kaikki työntekijät sovittujen periaatteiden mukaan. (Korhonen, ym., 2018.)

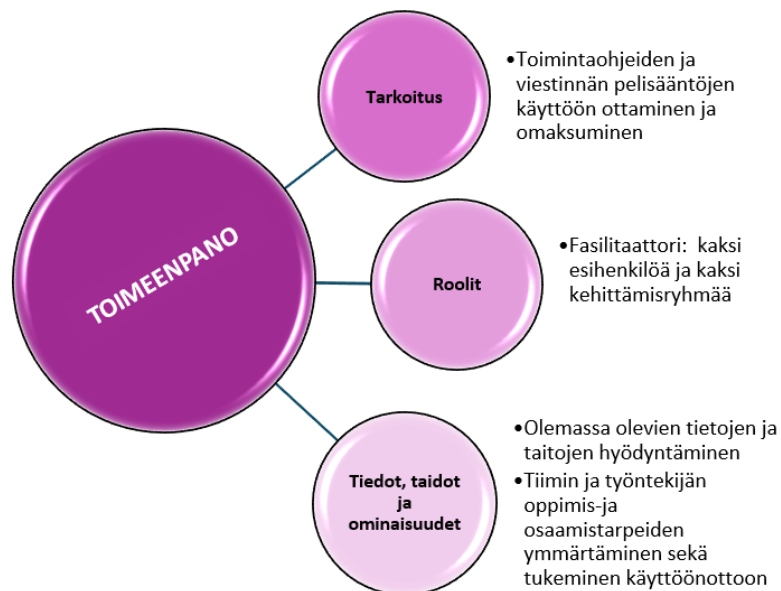
Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman tekemistä edeltäviä arviointeja olivat järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen mukaan otettava aineisto ja aineistolle tehty laadunarviointi. Työpajatyöskentelyssä tehtiin arviointi siitä, mikä osa-alue jaetun johtamisen kehittämistä monipaikkaisessa työssä on ensisijainen kehittämiskohde sekä mistä kehittämistoimenpiteistä kehittämissuunnitelmaa lähdetään muodostamaan. Pilotissa puolestaan opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstö arvioi kehittämissuunnitelman sisältöä ja soveltuvuutta. Kehittämissuunnitelman käyttöönottoon liittyvään arviointiin kuuluvat nykytilan arviointi käytössä olevista viestintäkanavista, niiden käytöstä sekä kehittämistarpeesta. Nykytilan arviointi toteutuu tekemällä henkilöstölle Webropol -kysely. Kehittämissuunnitelmaan määriteltiin onnistumisen kriteerit, jonka perusteella arvioidaan: onko työyhteisön käytössä selkeät viestintäkanavat -ja tavat niiden käyttöön, onko viestinnän pelisäännöt otettu käyttöön ja noudatetaanko niitä sekä onko työyhteisön käytössä selkeät toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen ja noudatetaanko niitä. Kuviossa 14. on esitetty toimintaympäristö tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementoinnissa



Kuvio 14. Toimintaympäristö tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementoinnissa

### 9.2.3 Toimeenpano (fasilitointi)

PARIHS-mallissa fasilitointi tarkoittaa toimeenpanoa, eli käyttöönottoa. Fasilitointi sisältää tarkoituksen, roolit, taidot ja ominaisuudet. (Kitson ym., 2008, 7.) Fasilitoinnin tarkoitus on helpottaa tutkimusnäytön viemisestä käytäntöön ja auttaa päämäärän saavuttaminen. Fasilitointi on keino mahdollistaa ja edistää tietyn tavoitteen tai tuloksen saavuttaminen. (Harvey & Kitson, 2015, 3.) Fasilitointi tuo tukea siihen, että yksilöt ja tiimit voivat analysoida, reflektoida ja muuttaa omia asenteitaan, käyttäytymistään ja toimintatapojaan (Kitson ym., 1998). Tämän opinnäytetyön projektiryhmä näki jaetun johtamisen kehittämisen ensisijaiseksi tarpeeksi rakenteiden selkeyttämisen tiedon jakamisessa, viestinnässä ja palautteen antamisessa sekä kehittämisvastuun jakamisen työntekijöille. Implementoinnin tarkoitus on toimintaohjeiden ja viestinnän pelisääntöjen käyttöön ottaminen sekä niiden omaksuminen työarjessa. Opinnäytetyössä kuvatussa implementointisuunnitelmassa implementoidaan käytäntöön ohjeet määritellyistä viestintäkanavista ja niiden käytöstä, viestinnän pelisäännöt sekä toimintaohje rakentavan palautteen antamiseen. Tavoitteena on selkeä viestintä sekä palautteen jakaminen työyhteisön kesken. Kuviossa 15. on kuvattu toimeenpano tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementoinnissa.



Kuvio 15. Toimeenpano tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementoinnissa

**Fasilitaattori** on henkilö tai organisaatio, jonka tehtävänä on luoda ymmärrystä ja edistää toimeenpanoa kohti tiettyä tavoitetta (Harvey & Kitson, 2015, 3). Fasilitaattorit auttavat ihmisiä ymmärtämään, mitä uuden toimintamallin käyttöönotto tarkoittaa ja miten haluttuun lopputulokseen päästään. Fasilitointi on oppimis- ja muutosprosessi, johon vaikuttaa muun muassa fasilitaattorin roolia suorittavan henkilön **tiedot ja taidot, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ja tyyli**. Fasilitaattorin roolin ominaisuuksia kuuluvat esimerkiksi roolin selkeys ja auktoriteetti. Fasilitointityyliin sisältyy muun muassa asian- ja johdonmukainen läsnäolo. Henkilökohtaisia ominaisuuksia on esimerkiksi uskottavuus, avoimuus ja aitous. Fasilitaattori mentoii, mahdollistaa ja voimaannuttaa oppimis- ja muutosprosessissa. (Kitson ym., 1998.) Asianmukaisesti valmistautuneen fasilitaattorin tehtävänä on rakentaa muutosohjelma, joka vastaa yksilön ja tiimin oppimistarpeita. Muutosohjelma voi perustua moniin eri menetelmiin, kuten tehtäväpohjaisen, kokemuspohjaisen tai toimintapohjaisen oppimisen lähetystapoihin. (Kitson ym., 2008, 10.)

Tämän opinnäytetyön implementointisuunnitelmassa fasilitaattorin rooliin nimettiin tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön lähijohtajat sekä kaksi kehittämissuuryhmää. Kehittämissuuryhmiin valitaan niitä henkilöstön edustajia, joilla on kiinnostusta kehittää viestintää ja palautteen antamista. Implementoinnissa lähijohtajan rooliin kuuluu viestintään liittyvän nykytilan kartoituksen tekeminen Webropol-kyselyllä koko henkilöstölle sekä kyselyn tulosten analysointi ja esittely. Lähijohtaja toimii myös kehittämissuuryhmien aloituskokouksissa fasilitaattorina. Jaettu johtajuus auttaa esihenkilöä näkemään asioita uudesta näkökulmasta, kehittäen samalla työyhteisön toimintamalleja (Soukainen, 2015, 65). Yhdessä sovitut toimintatavat edistävät työhyvinvointia ja suorituskykyä. Mikäli toimintatapoja ei sovita tai noudateta niitä, suorituskyky ja työhyvinvointi laskee (Eskelinen ym., 2024, 57).

Tämän opinnäytetyön implementointisuunnitelman mukaisesti toisen kehittämissuuryhmän vastuulla on tehdä kirjalliset ohjeet viestintävälineiden käyttöön sekä viestinnän pelisäännöt. Toinen kehittämissuuryhmä vastaa palautteen antamisen toimintatapojen ohjeiden laatimisesta. Kehittämissuuryhmät esittelevät aikaansaadut tuotokset koko opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstölle sekä toimivat uusien ohjeiden ja toimintatapojen perehdyttäjinä. Yksikön henkilöstön vastuulla on antaa tarvittaessa kehittämissuuryhmälle sisältöön liittyviä ehdotuksia sekä kehittämistyön valmistuttua sitoutua sovituihin toimintatapoihin. Viestinnän pelisääntöjen ja viestintävälineiden ohjeistuksen sekä palautteen antamisen toimintatapojen toimivuutta arvioidaan yhdessä koko henkilöstöä osallistamalla. Yksikön lähijohtajat tekevät 4–5 kuukauden kuluttua implementoinnista henkilöstölle Webropol-kyselyn ja analysoivat tulokset. Ohjeita ja toimintatapoja muutetaan tarvittaessa kyselyn tulosten perusteella.

Toimeenpanon sujuvuuteen vaikuttavat merkittävästi menetelmien omaksumiseen arkityössä ja niiden käytön pysyvyyteen vaikuttavat organisaatiotasolla osallistava valmistelu, johtaminen sekä organisaation rakenteet (Lindholm & Laitila, 2022, 882, 884). Matalahierarkkinen ja osallistava kulttuuri auttaa kehittämään aidosti arkea tukevia, hyväksytyjä ja käyttöön tulevia toimintamalleja. Tämän lisäksi tarvitaan myös riittävän selkää ja yhtenäistä johtamista sekä päätöksentekoa. (Eskelinen ym., 2024, 65.) Lähijohtajat voivat edistää implementointia esimerkiksi keskustelemalla henkilöstön kanssa siitä, mitä uuden toimintatavan käyttöönotto tarkoittaa arkityön kannalta, tukemalla sen sovittamista arkityöhön ja seuraamalla uuden toiminnon toteutumista. (Lindholm & Laitila, 2022, 882, 884.) Roolien selkeys, hajautettu päätöksenteko sekä henkilöstön arvostaminen lisäävät onnistuneen toimeenpanon mahdollisuuksia (Rycroft-Malone, 2004, 299).

Tämän opinnäytetyön implementointia edistävinä tekijöinä on työntekijöiden motivaatio hyödyntää ja kehittää omaa osaamista. Vastuualueiden määrittäminen ja yhteinen kehittäminen mahdollistaa henkilöstön monipuolisen osaamisen hyödyntämisen koko työyhteisön käyttöön. Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista. Työntekijät voivat hyödyntää omaa osaamistaan sovittujen toimintatapojen avulla. Työyhteisö voimaannuttaa työyhteisöä ja kehittää työntekijöiden valmiuksia kantaa yhteisöllistä vastuuta toiminnasta. (Tiihonen, 2019, 31, 28.) Implementoinnin onnistumisen estävinä tekijöinä voi olla henkilöstön mahdollinen vaihtuvuus, tällöin riskinä on tiedon siirtymisen katkeaminen. Vaihtuvuus ja itseohjautuvuuteen liittyvät asiat voivat vaikeuttaa myös kehittämisvastuiden jakamista ja vastuun kantamista. Itseohjautuvuus ei sovellu kaikille, osa työntekijöistä ei välttämättä ole valmis ottamaan vastuuta (Aura ym., 2021, 35). Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelman implementointi aloitetaan kohdeyksikössä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

## Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy. <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4), 215–225. Saatavilla 29.4.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bord, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/46795044-6d4b-4e8d-8ef1-d0f970aa2b2b/content>

Harvey, G. & Kitson, A. (2015). *Implementing evidence-based practice in healthcare. A facilitation.* Routledge. Saatavilla 1.4.2024. [https://books.google.fi/books?id=x96TBwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=x96TBwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Hoitotyön tutkimussäätiö [Hotus]. (N.d.) Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). Saatavilla 4.5.2025. <https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyo/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2023). *Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa.* Alma Talent Oy.

Innokylä. (N.d.). *Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu.* Saatavilla 4.5.2025. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/suunta-toiminnan-ja-arvioinnin-suunnittelun-tyokalu>

Kitson, A.L., Rycroft-Malone, J., Harvey, G., McCormack, B. Titchen, A. (2008). Evaluating the successful implementation of evidence into practice using the PARIHS framework: theoretical and practical challenges. *Implementation Sci* 3, 1 (2008). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-3-1>

Kitson, A.L., Harvey, G. & McCormack, B. (1998). Enabling the implementation of evidence based practice: a conceptual framework. <https://doi.org/10.1136/qshc.7.3.149>

Korhonen, T., Siltanen, H., Hahtela, N. & Holopainen, A. (2018). Toteutuuko näyttöön perustuva toiminta Suomessa? Raportti nykytilasta hoitotyön edustajien kuvaamana. Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus ja Sairaanhoidajaliitto. Saatavilla 30.3.2025. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/04/npt-raportti-digi-26-2-2018.pdf>

Kouvonen, P., Kurvinen, K. & Hamari, L. (2022). Mitkä asiat estävät ja edistävät uusien toimintatapojen vakiinnuttamista sairaalaympäristössä? Näyttövinkki 1/2022. Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus. Saatavilla 8.4.2025. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2022/01/nv-1-2022-2.pdf>

Kouvonen, P., Tani, S. & Kurki, M. & Hamari, L. (2023). Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin. Toim. Koskenalho N. Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö. Saatavilla 7.4.2025. <https://itla.fi/wp-content/uploads/2024/01/implementointiopas2023.pdf>

Lindholm, L.H. & Laitila, M. (2022). Työkaluja näyttöön perustuvien menetelmien käyttöönoton edistämiseksi. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2022 (8) 138–88. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo16839.pdf>

Rycroft-Malone, J. (2004). The PARIHS Framework—A Framework for Guiding the Implementation of Evidence-based Practice. *J Nurs Care Qual* 2004, 19 (4) 297–304. Saatavilla 1.4.2025.

Sipilä, R. & Lommi, M-L. (2014). Hoitosuositukset eivät muutu hoitokäytännöiksi itsestään. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2014;130(8): 832–9. Saatavilla 6.4.2025. <https://www.duodecimlehti.fi/duo11594>

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Tanner, R. (2024). Strategiasta käytäntöön. Alma Talent Oy.

Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent Oy.

## 10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön pohdintaosuudessa kuvataan opinnäytetyön johtopäätökset syklien mukaisesti ja jatkotutkimusaiheet, arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti sekä eettisyyttä hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden sekä sosiaali- ja terveysalan eettisen perustan mukaisesti. Lisäksi pohdintaosuus sisältää tämän opinnäytetyöntekijän asiantuntijuuden kehittymisen kuvauksen opinnäytetyöprojektin aikana ylemmälle ammattikorkeakoulututkinnolle määriteltyjen kompetenssien mukaisesti.

### 10.1 Opinnäytetyön johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaetun johtamisen toimintatapoja monipaikkaisessa työssä. Monilla aloilla työ muuttuu kohti asiantuntijatyötä, joten organisaatioissa tarvitaan joustavuutta (Paukkuri, 2015, 30). Jaettu johtajuus on yhteistyöhön perustuva johtamisprosessi, jossa tiimin jäsenet jakavat vastuut ja tehtävät, jotka muuten olisivat yhdellä johtajalla. Jaetussa johtajuudessa on tärkeää, että koko tiimi osallistuu johtamisprosessiin. (Mielonen, 2011, 47.)

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen avulla. Ensimmäisessä syklissä tehtiin järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus ja sen tarkoitus oli kartoittaa aiempaa tutkimustietoa siitä, mitä on jaettu johtaminen, monipaikkainen työ huomioiden. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla muodostui neljä yläluokkaa; johtajuuden ja vastuun jakaminen, organisaation rakenteet ja käytännöt, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys sekä itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien toimintojen ja vastuiden jakaminen usean henkilön kesken. Johtajuudella voi olla yhteisössä yksi tai useampi edustaja tai kaikki yhteisön jäsenet (Soukainen, 2015). Jaettu johtajuus voidaan nähdä toimintana, jossa yhteistä päämäärän saavuttamista ohjaa työnjako asiantuntijuuden mukaan ja toimintaa ohjaa yhteinen päämäärä (Kiskola, 2022, 2). Työntekijöiden selkeät työnkuvat ja perustehtävien tiedostaminen helpottavat johtajuuden jakamista (Tiihonen, 2019, 69). Jaettu johtajuus ei kuitenkaan poista johtamista. Esihenkilötehtävät eivät siis poistu johtajan ottaessa käyttöön jaetun johtajuuden toimintamallin, ne vain muuttavat muotoaan (Tiihonen, 2019, 119). Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön. Monipaikkainen työ tarjoaa joustavuutta (Puhakka

ym. 2023, 15), mutta se vaatii myös jatkuvaa kehittämistä, reagoitakykyä ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja (Eskelinen ym., 2024, 9, 1). Monipaikkaisuus edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja johtajuuden tukea (Määttä, 2023, 30). Onnistunut jaettu johtajuus ja monipaikkaisen työn toteutuminen edellyttävät toimintakulttuurin muutosta (Tiihonen, 2019, 30; Eskelinen ym., 67).

Toisen syklin tarkoitus oli kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella, monipaikkainen työ huomioiden. Kartoitus tehtiin teemahaastattelun avulla, haastatteleamalla Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön esihenkilöitä. Teemahaastattelu pidettiin ryhmähaastatteluna, jolloin haastattelussa syntyi vuorovaikutteista keskustelua. Haastattelua ohjasi ensimmäisen syklin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saatu tutkimustieto. Haastattelun aihe rajattiin ohjausryhmässä jaetun johtajuuden ja monipaikkaisiin työn käytäntöihin. Jaetun johtajuuden kehittämisen tulisi keskittyä käytäntöjen rakentamiseen, jotka mahdollistavat johtajuusvastuiden keskinäisen toteuttamisen (Heikka, 2014, 578).

Haastattelun tulokset muodostuivat deduktiivisen sisällönanalyysin avulla, jossa analyysimatriisiin pääluokiksi oli asetettu; vastuut ja rakenteet, viestintä ja vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tiimityö, itseohjautuvuus ja autonomia sekä kehittäminen. Haastattelun tulokset olivat samansuuntaisia, kuin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta saadut tulokset. Tulosten mukaan Jaetun johtajuuden onnistuminen monipaikkaisessa työssä perustuu yksikössä määritettyihin selkeisiin vastuualueisiin ja rakenteisiin, jotka tukevat toiminnan sujuvuutta ja tasalaatuisuutta. Jaetun johtajuuden käytäntöihin kuuluvat muun muassa kehittämisvastuun jakaminen niin, että työntekijät suunnittelevat ja toteuttavat kehittämiseen liittyviä tilaisuuksia sekä osallistuvat ulkopuolisiin kehittämissyihin. Jaetun johtajuuden on havaittu auttavan työyhteisön toimintaa työntekijöiden osallistuessa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä. (Tiihonen, 2019, 116). Monipaikkaista työtä tukevia käytänteitä olivat esimerkiksi viestinnän pelisääntöt sekä perehdytysmallin käyttö, jossa tiimin jäsenet jakavat perehdytysvastuuta. Viestintä perustuu sovittuihin pelisääntöihin ja monikanavaiseen vuorovaikutukseen. Avoin viestintä ja luottamus ovat erityisen tärkeitä monipaikkaisessa työssä, sillä ilman niitä vuorovaikutus saattaa kärsiä, mikä voi johtaa ulkopuolisuuden tunteisiin ja korkeaan vaihtuvuuteen. (Eskelinen ym., 2024, 67.) Haastattelun keskeiset tulokset esiteltiin ohjausryhmälle. Ohjausryhmälle esitettiin myös työpajatyöskentelyn liittyvä valmistelu sekä menetelmän valinta.

Kolmannen syklin tarkoitus oli kuvata edellisten syklien tulosten perusteella jaetun johtamisen kehittämissuunnitelma tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Kehittämissuunnitelma tehtiin projektiryhmän kanssa työpajatyöskentelynä käyttäen Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalua. Kehittämissuunnitelman tekemiseen hyödynnettiin järjestelmällisestä kirjallisuuskatsauksesta ja teemahaastattelusta saatua tietoa ja sitä verrattiin nykyiseen yksikön johtamisrakenteen kehittämistarpeeseen. Kehittämissuunnitelma muodostui kehittämistarpeen määrittelystä, päämäärän asettamisesta, tavoitteiden täsmentämisestä, keinojen ja prosessien valinnasta, tehtävien määrittelystä, tuotoksien ja tulosten kuvauksesta sekä toiminnan onnistumisen kriteereiden määrittämisestä. Projektiryhmä näki ensisijaiseksi kehittämistarpeeksi rakenteiden selkeyttämisen tiedon jakamisessa, viestinnässä ja palautteen antamisessa sekä kehittämisvastuun jakamisen työntekijöille. Kehittämissuunnitelma tehtiin näiden tarpeiden pohjalta. Monipaikkaisessa työssä tarvitaan oikeanlaisia kanavia ja välineitä laadukkaaseen ja ketterään viestimiseen, mutta myös osaamista ja yhteisiä pelisääntöjä niiden käyttöön (Eskelinen ym., 2024, 56). Työyhteisössä toteutuva palautteen antaminen ja saaminen sekä kannustaminen puolestaan vahvistavat johtajuuden jakamisen toteuttamista (Tiihonen, 2019, 64).

Kolmanteen sykliin sisältyi sivusyklinä pilotti. Pilotin tarkoitus oli saada henkilöstöltä näkemyksiä työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuudesta. Jaettu johtajuus auttaa työyhteisön toimintaa työntekijöiden osallistuessa oma-aloitteisesti ja aktiivisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä. Työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan työyhteisön toimintaan on tärkeää. (Tiihonen, 2019, 116–117.) Projektiryhmä päätti työpajassa, että pilotointi kohdistetaan viestinnän ja tiedon jakamisen kehittämistavoitteeseen ja sen toimenpiteisiin. Pilotissa kehittämissuunnitelman tiedon jakamiseen ja viestintään liittyvä kehittämiskokonaisuus esiteltiin tämän opinnäytetyön kohteena olevaan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstöstä koostuvalle pilottiryhmälle. Esityksen jälkeen pilottiin osallistuville henkilöstön edustajille lähetettiin anonyymi Webropol -kysely. Kyselyssä osallistujia pyydettiin kommentoimaan kehittämissuunnitelmaa tiedon jakamiseen ja viestintään liittyen sekä kehittämiseen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Neljännän syklin tarkoitus oli kuvata implementointisuunnitelma, jolla varmistetaan jaetun johtamisen toimintatapojen käyttöönotto tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Implementointisuunnitelman laadinnassa hyödynnettiin PARIHS-implementointimallia. PARIHS-malli antaa keinoja soveltaa tutkimusta käytäntöön (Kitson ym., 2008).

Implementointisuunnitelma tehtiin kehittämissuunnitelman mukaisesti tiedon jakamisen, viestinnän sekä palautteen antamisen kehittämisestä. Tiedon jakaminen, viestintä ja palautteen antaminen ovat osa jaettava johtamista, ja sillä on suuri merkitys myös monipaikkaisessa työssä. Monipaikkaisen työn toimivuuteen liittyvät olennaisesti keskustelu ja sopiminen esimerkiksi yhteistyön muodoista ja -kanavista, viestintäkulttuurista, sekä tavoitettavuudesta paikasta riippumatta (Eskelinen ym., 2024, 17). Implementointisuunnitelmassa kuvattiin PARIHS-mallin osa-alueiden mukaan näyttö, toimintaympäristö sekä arviointi. Kuvauksissa huomioitiin implementointiin vaikuttavia estäviä ja edistäviä tekijöitä. Implementointisuunnitelmasta tehtiin myös taulukko, johon kirjattiin kehittämistoimenpiteet, aikataulu, mittarit, arviointi sekä vastuuhenkilöt.

## 10.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö perustui jaetun johtamisen toimintatapojen kehittämiseen monipaikkaisessa työssä. Opinnäytetyö kohdistui Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhteen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön. Opinnäytetyön järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan jaetun johtamisen tavoitteena on paremman johtamisen laadun saavuttaminen sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen (Tiihonen, 2019, 28; Paukkuri, 2015, 30). Jaettu johtajuus korostaa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista. Johtajuus ei ole sidoksissa vain johtajan asemaan, vaan jakautuu työyhteisön yksilöille ja ryhmille. Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden päätöksentekoon. (Tiihonen, 2019, 29–30, 109.) Johdettavat saattavat nähdä jaetun johtajuuden ajatuksen ihanteellisena, mutta odottavat samalla vahvaa johtajuutta ja selkeitä ohjeita esihenkilöltä (Mäki, 2017, 237). Jaetun johtajuuden osalta jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan:

*Miten jaetun johtajuuden käytänteet koetaan työntekijöiden näkökulmasta?*

Tulevaisuudessa monipaikkainen ja paikkariippumaton työ tulee yhä merkittävämmäksi. Organisaatioiden on kehitettävä käytäntöjä, jotka tukevat monipaikkaisen työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Eskelinen ym., 2024, 1.) Monipaikkaisen työn osalta jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan:

*Mitä vaikutuksia monipaikkaisella työllä on henkilöstön työssä jaksamiseen?*

### 10.3 Opinnäytetyön aikataulu ja riskianalyysi

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelma valmistui joulukuussa 2024 ja se esitettiin opinnäytetyöseminaarissa 4.12.2024. Hyväksytyt opinnäytetyösuunnitelman jälkeen haettiin tutkimuslupaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta ja tutkimuslupapäätös saapui 13.2.2025. Ensimmäisen syklin mukainen järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus aloitettiin tammikuun 2025 puolivälissä ja sen valmistumiseen meni noin yksi kuukausi. Ensimmäinen ohjausryhmän kokous pidettiin 7.2.2025, kokouksessa käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen tulokset sekä päätettiin teema-haastattelun teemaksi jaetun johtajuuden käytänteet monipaikkaisessa työssä. Toisen syklin teema-haastattelu pidettiin 28.2.2025 ja haastattelun analysointi valmistui maaliskuun 2025 puolivälissä. Toinen ohjausryhmän kokous pidettiin 27.3.2025. Kokouksessa käsiteltiin teema-haastattelun keskeiset tulokset, hyväksyttiin työpajan ohjelma sekä työpajassa toimintasuunnitelman tekemiseen käytettäväksi menetelmäksi Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu. Kolmannen syklin projektiryhmän työpaja pidettiin 1.4.2025 ja työpajan tulokset sekä johtopäätökset valmistuivat huhtikuun 2025 puolivälissä. Kolmanteen sykliin liittyvän sivusyklin pilotti toteutui kehittämissuunnitelman esityksellä 17.4.2025 ja samana päivänä osallistujille lähetettiin Webropol-kysely. Kyselyn tulokset ja johtopäätökset valmistuivat huhtikuun 2025 lopulla. Implementointisuunnitelmaa alettiin valmistelemaan kehittämissuunnitelman valmistuttua ja sitä täydennettiin pilotin tulosten muodostumisen jälkeen. Valmis opinnäytetyö esitettiin opinnäytetyöseminaarissa 28.5.2025.

Tutkimusluvan saannin viivästymiseen liittyvä riski oli todennäköinen ja sen merkittävyys oli suuri. Tutkimusluvan saanti kesti noin kuukauden odotettua pidempään ja uhkana oli koko opinnäytetyöprosessin viivästyminen. Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen liittyvät riskit liittyivät kirjallisuuskatsauksen aineiston saatavuuteen. Riskin todennäköisyys oli kuitenkin vähäinen, koska alustavan kartoituksen mukaan tieteellistä aineistoa tuntui olevan riittävästi saatavilla. Riskin merkittävyys oli kuitenkin suuri. Mikäli tieteellistä aineistoa ei olisi ollut saatavilla, olisi todennäköisesti tarvinnut jaetun johtajuuden käsitettä vaihtaa. Kirjallisuuskatsauksen valmistumisen viivästymiseen liittyvä riski oli todennäköinen ja merkittävyys suuri. Kirjallisuuskatsauksen valmistumisen viivästyminen oli yhteydessä tieteellisten aineistojen saatavuuteen sekä omaan ajankäyttöön, erityisesti analyysivaiheessa. Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen pyrittiin järjestämään riittävästi aikaa ja lopulta se valmistui aikataulussa, vaikkakin aineiston määrä oli merkittävän suuri.

Teemahaastattelun peruuntumisen riskiin oli vähäinen todennäköisyys, mutta merkittävyys olisi ollut suhteellisen korkea. Mikäli teemahaastattelu olisi peruuntunut suunniteltuun lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön, olisi haastattelu pitänyt tehdä toiseen yksikköön, mutta se olisi viivästyttänyt merkittävästi opinnäytetyön valmistumista. Teemahaastattelun analyysin viivästyminen oli tähän yhteydessä, mutta riski oli myös siinä, että analyysin tekeminen olisi vienyt odotettua pidemmän ajan. Tutkimuslupaprosessin kestäessä odotettua kauemmin, myös teemahaastatteluun liittyvä aikataulu viivästy. Työpajan ja pilotoinnin toteutukseen liittyvät riskit olivat vähäiset, mutta merkittävyys oli suuri. Työpaja oli suunniteltu toteutettavaksi aikaisemmassa vaiheessa, mutta teemahaastattelun viivästyminen vaikutti työpajan ja pilotoinnin toteuttamiseen. PARIHS-mallin mukaiseen implementointisuunnitelman laatimiseen liittyvä riski oli vähäinen, mutta sen merkittävyys oli suuri. Mikäli implementointisuunnitelmaa ei olisi saatu kuvattua aikataulussa, se olisi viivästyttänyt opinnäytetyön valmistumista. Opinnäytetyön valmistumisen viivästyminen oli siis suuri riski ja myös sen merkittävyys oli suuri. Mikäli opinnäytetyö ei olisi valmistunut suunnitellussa aikataulussa olisi opinnäytetyöprosessi jatkunut syksylle 2025.

#### 10.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuudella ja rehellisyydellä varmistetaan koko tutkimusprosessin ajan tieteellisen toiminnan läpinäkyvyys ja laatu (Vilka, 2025, luku 2). Validointikäsitettä voidaan käyttää toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Taustalla on ajatus, että inhimillinen ymmärrys kehittyy tulkinnan kautta. Historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus, havahduttavuus ja adekvaattisuus soveltuvat toimintatutkimuksen arvioinnin mittareiksi. Kokonaisuus määrittää yksittäisiä tekijöitä enemmän kehityksen laatua. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 147–148.)

Historiallisessa jatkuvuudessa toiminta jatkuu edelleen tutkimuskohteen sosiaalisessa ympäristössä, eikä se lopu varsinaiseen kehittämistyöhön. Tutkimusraportissa tutkimuksen tapahtumat esitetään ajallisesti etenevänä sarjana, näin lukijalla on mahdollisuus seurata tapahtumien syyseurausketjua. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 149–151). Tämä opinnäytetyö sijoittui historiallisesti hyvinvointialueuudistuksen alkuvaiheeseen. Vantaan ja Keravan sosiaali- ja terveystalot yhdistyivät tuoden isoja organisaatiomuutoksia. Yhdistämisen myötä toimintayksiköt kasvoivat ja johtamisrakenteet muuttuivat, joten tämän opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä tuli tarpeen kehittää jaetun johtamisen toimintatapoja. Monipaikkaisen työn luonne tuli huomioida jaetun johtamisen kehittämisessä, koska henkilöstö ja lähijohtajat työsken-

televät monipaikkaisesti. Tämän opinnäytetyön myötä opinnäytetyöntekijälle syntyi parempi ymmärrys jaetusta johtajuudesta ja sen eri ulottuvuuksista. Opinnäytetyö käynnistää jaetun johtajuuden kehittämisen tämän opinnäytetyön kohdeyksikössä ja kehittämistyö voi laajentua koskemaan muitakin yksiköitä. Myös monipaikkaiseen työhön liittyviä erityispiirteitä tullaan huomiomaan tarkemmin yksikön johtamisessa. Opinnäytetyöntekijä työskentelee kohdeyksikössä lähihohtajana, joka mahdollistaa ja edesauttaa kehittämistyön toteuttamista.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan itsensä suhdetta tutkimukseen sekä kehittyvän tulokannan rakentumista. Toimintatutkimuksen syklissä tapahtunut toiminnan reflektio on seuraavan syklin suunnitelmaosuuden lähtökohta. Toiminnan arvioinnin perusteella kehitetään uusia tapoja toimia ja tutkia aihetta. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 154.) Tämän opinnäytetyöntekijä toimi ensimmäisessä syklissä tutkijana tehden järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ja toisessa syklissä haastattelijana sekä aineistojen analysoijana. Kolmannessa syklissä opinnäytetyöntekijä toimi projektipäällikön roolissa ja fasilitaattorina työpajassa sekä pilotissa. Neljännessä syklissä opinnäytetyöntekijä kokosi implementointisuunnitelman. Opinnäytetyöntekijällä oli aiempaa kokemusta johtamistyöstä, kehittämisestä, tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön käytänteistä sekä monipaikkaiseen työhön liittyvistä asioista. Kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelu toi laaja-alaista tietoa erityisesti jaettuun johtajuuteen liittyen, josta opinnäytetyön tekijällä ei ollut syvällisempää tietoa entuudestaan. Opinnäytetyöntekijän työskennellessä samassa yksikössä, johon kehittämistyö kohdentuu, mahdollistuu paremmin opinnäytetyön aikana saadun tiedon siirtäminen käytäntöön. Opinnäytetyöntekijä toimii jatkossa konkreettisen kehittämistyön mahdollistajana ja käynnistäjänä.

Tutkimuksesta saadaan läpinäkyvää reflektiivisyydellä. Lukija pystyy tarkastelemaan miten ajatukset ovat syntyneet, kun toimintatutkimuksen tekijä havainnollistaa aineistojen, menetelmien ja tutkimuksen etenemistä. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 154.) Tutkimusraportin lukijalla tulee olla mahdollisuus arvioida tutkimusprosessia, jonka seurauksena tutkimustuloksiin on päästy (Toikko & Rantanen, 2009, 129). Tämän opinnäytetyön järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto kerättiin huolellisesti. Aineiston haku ja induktiivinen sisällönanalyysi dokumentoitiin mahdollisimman seikkaperäisesti. Analyysin ala- ja yläluokat muodostettiin koko aineiston katkaen ja pyrittiin nimeämään kuvaavin termein. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi lisää kirjallisuuskatsauksen yleistä luotettavuutta (Johansson, 2007, 101). Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuille aineistoille tehtiin Joanna Briggs-instituutin (JBI) arviointikriteeristön laadunarviointi. Virallisen JBI-ohjeistuksen mukaan tutkimukset arvioidaan kahden tutkijan toi-

mesta, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyössä arvioinnin teki opinnäytetyön tekijä, joka voi siltä osin heikentää luotettavuutta. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otetuille tutkimuksille määriteltiin myös näytön taso.

Teemahaastattelun eteneminen ja sen vaiheet dokumentoitiin avoimesti ja yksityiskohtia salaamatta. Deduktiivinen sisällönanalyysi dokumentoitiin mahdollisimman seikkaperäisesti. Analyysimatriisi muodostettiin asianmukaisesti ja koko aineiston pelkistetyt ilmaisut sijoitettiin matriisiin. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen, teemahaastattelun sekä pilotin tulokset pyrittiin koostamaan ja kuvaamaan johdonmukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tulosten sekä teemahaastattelun ja pilottiin liittyvän kyselyn tulosten yhteyteen liitettiin lainauksia alkuperäisaineistosta. Johdospäättösosioissa käytettiin asianmukaisesti lähdekirjallisuutta. Työpajatyöskentelyn eteneminen sekä työpajassa tehty kehittämissuunnitelma pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Koko opinnäytetyön raporttiin liitettiin kuvioita ja taulukoita havainnollistamaan opinnäytetyöprosessin eri vaiheita.

Tietosuojasta huolehtiminen on tieteellisen tutkimuksen menestymisen edellytys (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.). Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä ja siihen liittyviä velvoitteita vaitioloista, luottamuksellisuudesta sekä salassapidosta. Tutkittavalle tulee toimittaa tietoturvailmoitus aina, kun tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, kuten ääni, nimi tai paikkannustieto. (Vilkkä, 2025, luku 2.) Opinnäytetyössä noudatettiin tietosuojalainsäädäntöä. Teemahaastatteluun, työpajaan sekä pilottiin kutsutuille lähetettiin etukäteen informointiasiakirja. Teemahaastatteluun kutsutuille lähetettiin lisäksi tietosuojaan liittyvä rekisteriseloste. Haastattelutilanteen alussa haastateltaville annettiin allekirjoitettavaksi suostumusasiakirja, josta heille lähetettiin kopiot haastattelun jälkeen.

Dialektisuus on sosiaalisessa ympäristössä rakentuvaa moninaista vuoropuhelua, jonka lopputuloksena on kehittyneempi tuotos (Heikkinen & Syrjäjä, 2006, 154). Opinnäytetyö kohdistui yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaetun johtamisen kehittämiseen, joten projektiryhmä koostui kohdeyksikön lähijohtajista sekä yksikön esihenkilöstä. Teemahaastattelu tehtiin yhteen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön, jossa jaetun johtajuuden toimintatapoja oli jo käytössä. Tällä tavoin saatiin kartoitettua jaetun johtajuuden käytäntöjä kehittämistyön tueksi. Työpajassa tehtyyn kehittämissuunnitelmaan osallistui projektiryhmä ja työpajassa tehtiin kehittämissuunnitelma hyödyntäen järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastattelun tuloksia. Jaetun johtajuuden kehittäminen kohdistuu myös tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstöön, joten henkilöstön näkemyksiä kehittämissuunnitelmasta oli

perusteltua kartoittaa pilotin avulla. Pilottiin osallistui opinnäytetyön kohdeyksikön eri ammattiryhmissä työskenteleviä työntekijöitä.

Toimivuutta arvioidaan kehittämistyön käytännön vaikutusten kautta. Strategisen johtamisen näkökulmasta voidaan arvioida, ovatko kehittämistoimet ohjanneet toimintaa strategian osoittamaan suuntaan. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 157.) Tämän opinnäytetyön tulosten ja kehittämissuunnitelman avulla voidaan kehittää jaetun johtamisen toimintatapoja opinnäytetyön kohteena olevassa lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen strategiaan kuuluvat arvot ovat oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja rohkeus. Oikeudenmukaisuuteen kuuluvat asiakkaiden arvostava ja yksilöllinen kohtaaminen sekä tasapuolinen johtaminen. Vastuullisuus tarkoittaa vastuun kantamista päivittäisestä työstä, ekologisuudesta sekä kustannustehokkuudesta. Rohkeuteen liittyvät toiminnan uudistaminen ja innovatiivinen kehittämistoiminta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue, 2022, 11.) Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä tukee tämän opinnäytetyön kohteena olevan lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstön vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia. Samalla se parantaa henkilöstön osaamista ja itseohjautuvuutta. Kehittämällä jaettua johtajuutta uudistetaan toimintamalleja, joilla kannetaan vastuuta päivittäisestä työstä, turvataan johtamisen tasapuolisuus sekä pidetään yllä henkilöstön veto- ja pitovoimaa. Näillä toimilla pyritään myös huolehtimaan talouden kestäväyydestä.

Havahduttavuudella mitataan, saako kehittämistyö ihmiset tuntemaan ja ajattelemaan asioita uudella tavalla. Tutkimus voi jäädä hyödyttömäksi, jos kukaan ei kiinnostu sen tuloksista. Tutkimuksesta tulee tiedottaa sellaisella tavalla, joka herättää ihmisten mielenkiinnon. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, 159–161.) Tämän opinnäytetyön osalta havahduttaminen on tiedottamista tuloksista, kehittämissuunnitelmasta ja implementointisuunnitelmasta. Valmis opinnäytetyö ja siihen liittyvät kehittämistoimet esitellään koko opinnäytetyön kohdeyksikön henkilöstölle konkreettisen kehittämistyön käynnistämiseksi. Esitys pyritään tekemään mahdollisimman selkeäksi ja henkilöstöä kehittämistyöhön motivoivaksi.

Adekvaattisuudella tarkoitetaan opinnäytetyön raportointia niin, että tulokset, käsitteet ja ilmaisumuodot tulisi olla sellaisia, että lukija ymmärtää ne (Heikkinen & Huttunen 2023, 251). Tämän opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty kuvaamaan käsitteet sekä ilmaisumuodot selkeästi, että lukija ymmärtää, mitä kyseessä oleva käsite tai ilmaisu tarkoittaa. Lisäksi tulokset on kuvattu raporttiin mahdollisimman ymmärrettävästi ja yksityiskohtaisesti.

## 10.5 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, kollegoihin, toimeksiantajiin, rahoittajiin sekä yleisöön. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkijoiden noudattamia eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä. (Vilka, 2021, luku 2.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) käsittelee tieteelliseen tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä sekä edistää tutkimusetiikkaa Suomessa. TENK on julkaissut kansallisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). Ohjeen avulla pyritään edistämään hyvää tieteellistä käytäntöä ja ehkäisemään siihen kohdistuvia loukkauksia. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat rehellisyys, luotettavuus, vastuunkanto ja arvostus. Hyvän tieteellisen käytännön vastainen toiminta vahingoittaa tieteellisen toiminnan laatua, uskottavuutta, yhteistyötä tai teki- jyyttä sekä rikkoo hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Toiminta voi olla myös lainvastaista. Kuitenkaan tieteellisiin menetelmiin, tulosten tulkintoihin tai teorioihin liittyvät näkemuserot tai erimielisyydet eivät yleensä ole hyvän tieteellisen käytännön vastaisia. (TENK, 2023, 11, 15, 6.) Tässä opinnäytetyössä kunnioitettiin muiden työtä ja viitattiin julkaisuihin asianmukaisella ta- valla. Opinnäytetyö ei sisällä sepittelyä, vääristelyä, eikä plagiointia. Opinnäytetyössä tulkittiin teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta nousseita tuloksia ja tuotiin omia näkemyksiä esiin. Opinnäytetyössä arvostettiin ja kunnioitettiin tutkimusaineiston tekijöitä, teemahaastatteluun, työpajaan sekä pilottiin osallistuneita henkilöitä noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön pe- riaatteita. Opinnäytetyöhön osallistuneille korostettiin vapaaehtoisuutta sekä kerrottiin heidän oikeuksiansa, esimerkiksi mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen milloin tahansa. Opin- näytetyössä noudatettiin myös Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukun- nan eettisiä suosituksia (2011, 6), joiden mukaan ammattilaisten keskinäinen vuorovaikutus on inhimillistä ja toista arvostavaa. Hyvä vuorovaikutus edellyttää rehellisyyttä, keskinäistä luotta- musta, sitoutumista sovittuihin toimintaan ja tavoitteisiin. Tähän sisältyy toinen toisensa tietämi- sen, kokemuksen ja osaamisen arvostaminen sekä tiedonsaanti ja kuulluksi tuleminen omassa asiassa.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan opinnäytetyöntekijän tulee huolehtia tieteelliseen työhön liittyvien lupien, päätösten ja suostumusten pyytämisestä (TENK, 2023). Tässä opinnäytetyössä allekirjoitettiin ensin tilaajan kanssa toimeksiantosopimus. Tutkimus- ja kehittämissuunnitelman- suunnitelman hyväksymisen jälkeen opinnäytetyöntekijä haki tutkimuslupaa kohdeorganisaati- olta. Tutkimuslupahakemukseen liitettiin asianmukainen rekisteriseloste, suostumusasiakirja, in- formointiasiakirja, tutkimus- ja kehittämissuunnitelma sekä alustava teemahaastattelun haastat- telurunko. Opinnäytetyöhön ei haettu ulkopuolista rahoitusta.

Tutkimusetiikka edellyttää ratkaisemaan tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyviä asioita tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen tekijän vastuulla on päättää, miten tutkimusaineistoja säilytetään, hävitetään ja arkistoidaan. Tutkimusaineistojen säilyttämistä koskeva vaatimus liittyy esimerkiksi tutkittavien tunnistettavuuteen. (Vilka, 2025, luku 2.) Tähän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämissuunnitelmaan laadittiin aineistohallintasuunnitelma, joka on liitteessä 14. Aineistohallintasuunnitelmaa noudatettiin asianmukaisesti. Teemahaastattelu nauhoitettiin opinnäytetyöntekijän puhelimella ja tallenne poistettiin analysoinnin jälkeen. Teemahaastattelun ja pilottiin liittyvän kyselyn aineistot tallennettiin tietoturvallisesti opinnäytetyöntekijän One Drive tiedostoon analysoinnin ajaksi. Opinnäytetyön valmistuessa koko aineisto tuhottiin poistamalla kaikki teemahaastatteluun, työpajaan sekä pilotin kyselyyn liittyvät tiedostot. Opinnäytetyöntekijä oli ainut henkilö, joka pääsi käsittelemään aineistoja. Aineistoja ei käytetty muuhun tarkoitukseen, eikä niitä arkistoitu.

Tutkittavalle olisi tärkeää päästä arvioimaan tulkintoja, jonka tutkija on tehnyt tutkimustyön aikana ja miten tulkinnat vastaavat tutkittavan omaa ymmärrystä. Haastattelun referoinnit voi näyttää tutkittavalle ja pyytää tarvittavia korjauksia tai täydennyksiä. (Vilka, 2025, luku 2.) Tämän opinnäytetyön teemahaastatteluun osallistuville henkilöille lähetettiin luettavaksi haastattelusta muodostuneet tulokset sekä johtopäätökset. Osallistujia pyydettiin yhteydenottoa, mikäli tuloksissa tai johtopäätöksissä olisi korjattavaa tai täydennettävää. Osallistujat eivät olleet opinnäytetyöntekijään yhteydessä, joten tutkimushaastattelu esitettiin tässä opinnäytetyössä sellaisenaan, kuin se osallistujille lähetettiin.

## 10.6 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Suomessa opiskeltavat tutkinnot ja muut osaamiskokonaisuudet sijoittuvat vaativuustasoltaan kahdeksanportaiseen kansalliseen tutkintojen viitekehykseen NQF (National Qualifications Framework). Ylempi ammattikorkeakoulu sijoittuu tasolle seitsemän. Viitekehyksen mukaan valmistuva opiskelija hallitsee pitkälle erikoistuneet ja laaja-alaiset oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, tiedot ja menetelmät, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/tai tutkimuksen perustana. Valmistuva opiskelija ymmärtää oman alansa ja eri alojen rajapintojen tietoihin liittyviä kysymyksiä sekä tarkastelee niitä ja uutta tietoa kriittisesti. Valmistuva opiskelija ratkaisee vaativia ongelmia innovaatio- ja / tai tutkimustoiminnassa, jossa kehitetään uusia menetelmiä ja tietoja sekä yhdistetään ja sovelletaan eri alojen tietoja. Valmistuva opiskelija pystyy työskentele-

mään itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä. Valmistuva opiskelija kehittämää ja johtamaa uusia ennakoimattomia strategisia lähestymistapoja. Valmistuva opiskelija kykenee johtamaan ihmisiä ja asioita sekä pystyy arvioimaan yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa. Valmistuva opiskelija kartuttaa oman alansa tietoja ja käytäntöjä ja vastaamaan muiden kehityksestä. Opiskelijalla on valmiudet jatkuvaan oppimiseen ja viestii hyvin suullisesti sekä kirjallisesti, myös vähintään yhdellä vieraalla kielellä. (Arene, 2010, 4–5.)

Arene (2022) on julkaissut suosituksen ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Suomen ammattikorkeakouluissa tutkintojen osaaminen on määritelty yhteisinä ja koulutuskohtaisina kompetensseina. Kompetensseilla tarkoitetaan laajoja osaamiskokonaisuuksia, yhdistettynä opiskelijan tietoja, taitoja ja asenteita. Arenen yleiset kompetenssit ovat oppimaan oppiminen, työelämässä toimiminen, eettisyys, kestävä kehitys, kansainvälisyys ja monikulttuurisuus sekä ennakoiva kehittäminen. Koulutuskohtaiset kompetenssit muodostavat opiskelijan ammatillisen asiantuntijuuden perustan. Arenen kompetenssien mukaan valmistuva opiskelija:

- edistää omaa ja yhteisönsä osaamisen kehittymistä sekä jatkuvaa oppimista hyödyntäen digitalisaation mahdollisuuksia ja eri alojen tietoa
- osaa johtaa ja kehittää työyhteisöään sekä uudistaa työelämää
- edistää ja arvioi sosiaali- ja terveysalan arvojen ja eettisten periaatteiden toteutumista huomioiden yhdenvertaisuuden sekä tasa-arvon
- johtaa ja kehittää vastuullisia ja kestäviä toimintatapoja työssään sekä edistää kestävyysmuutosta työyhteisössään ja yhteiskunnassa
- osaa johtaa ja kehittää kansainvälisiä ja monikulttuurisia verkostoja sekä toimintaympäristöjä
- osaa tuottaa uutta tietoa erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödyntäen, johtaa uusien ja tulevaisuutta ennakoivien ratkaisujen kehittämistä

Tämän opinnäytetyöntekijän omat henkilökohtaiset osaamistavoitteet olivat tutkimus- ja kehittämistyön menetelmien oppiminen ja arviointi niiden hyödynnettävyydestä kehittämistyössä sekä jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn erityispiirteiden ymmärtäminen. Lisäksi osaamistavoitteena oli moniammatillisen työyhteisön johtamisosaamisen vahvistaminen.

Opinnäytetyöntekijä oppi käyttämään toimintatutkimusta metodologiana ja kehittyi opinnäytetyöprosessin myötä tuottamaan tutkimustietoa järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen aineistohakuun käytettiin eri tietokantoja, joka vahvisti opinnäytetyöntekijän tiedonhankinnan osaamista. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 19 lähdettä eri aloilta, jonka vuoksi induktiivinen sisällönanalyysi vei suhteellisen pitkän ajan ensimmäisessä syklissä.

Opinnäytetyöntekijä oppi tekemään teemahaastattelun jaetun johtajuuden nykytilanteesta ja analysoimaan tulokset deduktiivisella sisällön analyysillä. Opinnäytetyöntekijä osasi hyödyntää opinnäytetyössä kokonaisuudessaan laajasti tutkimukseen sekä kokemukseen perustuvaa tietoa jaetusta johtamisesta sekä monipaikkaisesta työstä. Lisäksi tietosuojan ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden soveltamisen osaaminen kehittyi.

Opinnäytetyöntekijä perusti projektiryhmän sekä ohjausryhmän, jotka tukivat jaetun johtamiseen liittyvää kehittämistyötä. Kehittämisessä opinnäytetyöntekijä huomioi monipaikkaisen työn luonteen. Opinnäytetyöntekijän aiempaan työuraan on kuulunut projektityötä sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen liittyen, mutta projektiryhmän työpajassa menetelmätietoisuus vahvistui. Opinnäytetyön kohdeyksikön monialaisen työyhteisön henkilöstön edustajien kutsuminen pilottiin edisti tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

Ammattieettisten periaatteet ja arvot toteutuivat niin, että opinnäytetyöntekijän vuorovaikutus opinnäytetyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa oli inhimillistä ja osallistujia arvostavaa. Opinnäytetyöhön liittyvissä kohtaamistilanteissa opinnäytetyöntekijä rakensi keskinäistä luottamusta ja sitoutumista sovittuun toimintaan sekä tavoitteisiin. Näissä tilanteissa opinnäytetyöntekijä osoitti arvostusta osallistujien tietämykseen, kokemukseen sekä osaamiseen.

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma ja implementointisuunnitelma liittyi jaetun johtajuuden käytänteisiin viestinnän ja rakentavan palautteen antamisen osalta, joten opinnäytetyöntekijän työyhteisön viestinnä- ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämisen tarve ja siihen liittyvät tulevat kehittämistoimenpiteet nousivat esiin opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöntekijä huomioi viestinnän ja palautteen antamisen kehittämisen ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi, jolla on merkitystä välillisesti myös työyhteisön hyvinvointiin. Implementointiin liittyen opinnäytetyöntekijä tutustui huolellisesti erilaisiin implementointimalleihin ja oppi hyödyntämään PARIHS implementointimallia kehittämistyön viemisestä käytäntöön.

Opinnäytetyöhän ei suoranaisesti liittynyt kansainvälistä tai monikulttuurisen työn osa-alueita, mutta opinnäytetyöntekijä käytti kansainvälisiä lähteitä jaettuun johtamiseen liittyen. Tämä lisäsi ymmärrystä, miten jaettu johtajuus nähdään ja miten sitä on kehitetty muissa maissa.

Opinnäytetyöprosessi ja siitä saatu tieto sekä kokemus lisäsi erityisen paljon opinnäytetyöntekijän omaa asiantuntijuutta tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä jaettuun johtamiseen ja monipaikkaiseen työhön. Matka opinnäytetyön alusta loppuun on ollut hyödyllinen ja mielenkiintoinen.

## Lähteet

Arene. (2010). Suositus tutkintojen kansallisen viitekehysten (nqf) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavilla 4.5.2025. [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_nqf.pdf](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf)

Arene. (2022). Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Saatavilla 3.5.2025. [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?\\_t=1642539572](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2022/Kompetenssit/Suositus%20ammattikorkeakoulujen%20yhteisiksi%20kompetensseiksi.pdf?_t=1642539572)

Du, W., Liu, W., G, X. & Vogel, D. (2024). How Team Diversity Influences Online Medical Team Service Performance Through Shared Leadership: An Input-Process-Output Perspective. *Group Decision & Negotiation*. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2664/c/myzipn/viewer/html/qoihiqx4zj>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Etätöystä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. Aalto yliopisto. Saatavilla 2.5.2025. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/ed5dc199-dd9d-432c-a8f2-126a239ee0b0/content>

Europass. (N.d.). Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF). Euroopan Unioni. Saatavilla 3.5.2025. <https://europass.europa.eu/fi/description-eight-eqf-levels>

Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. (2023.) Validointiperusteet. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino

Heikkinen H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Roivio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. (144–162). Vantaa: Dark Oy

Heikka, J. (2014). Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9381-2>

Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatkaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. (3–9). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto.

Kitson, A.L., Rycroft-Malone, J., Harvey, G., McCormack, B. Titchen, A. (2008). Evaluating the successful implementation of evidence into practice using the PARIHS framework: theoretical and practical challenges. *Implementation Sci* 3, 1 (2008). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-3-1>

Mielonen, J. (2011). Making Sense of Shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Saatavilla 3.5.2025. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn%209789522651655.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. *Aikuiskasvatus* 30 (4), 288–296. <https://doi.org/10.33336/aik.93897>

Opetushallitus. (2025). Tutkintojen viitekehykset. Opetushallitus. Saatavilla 3.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehykset>

Paukkuri, E. (2015). How is the Phenomenon of Shared Leadership Understood in the Theory and Practice of School Leadership? Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavilla 2.5.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96778/978-951-44-9740-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. (2011). ETENE-julkaisu 32. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3195-4>

Soukainen, U. (2015). Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?se>

Tietosuoja- ja valtuutetun toimisto. (N.d.). Tietosuoja. Tutkimustehtävän ja henkilötietojen käyttötarkoituksen määrittely. Saatavilla 29.3.2025. Tutkimustehtävän ja henkilötietojen käyttötarkoituksen määrittely

Tiihonen, E. (2019). Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/414ec5df-c35b-4ef2-bf46-ec5ca90f5f5d/content>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. Tampereen yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2023). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. Saatavilla 29.4.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta [TENK]. (2024). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Saatavilla 22.10.2024 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2. Helsinki: Saatavilla 3.5.2025 [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue. (2022). Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hyvinvointialuestrategia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen aluevaltuusto. Saatavilla 4.5.2025. <https://vakehyva.fi/fi/paatoksenteko-ja-organisaatio/strategia>

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vilkkä, H. (2025). Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

## Liite 1. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin lomakkeet (JBI)



29.11.2018

**JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle**

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistajat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan 

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

\_\_\_\_\_

## Liite 1. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin lomakkeet (JBI)



16.4.2019

**JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle**

Tätä tarkistuslistaa käytetään poikkileikkaustutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan mahdollisen harhan tunnistamiseen. Tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 8 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Moola ym. 2017.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko otoksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritelty selvästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko kohderyhmä ja tutkimusolosuhteet kuvattu riittävän tarkasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mitattiinko altistus pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Käytettiin objektiivisia, standardoituja kriteereitä osallistujien valintakriteerinä toimineen tilan/tilanteen mittaamiseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko sekoittavat tekijät tunnistettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mainitaanko menetelmät, joita käytettiin sekoittavien tekijöiden huomioimisessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tulosmuuttujat mitattu pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan 

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

---



---

## Liite 1. Järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin lomakkeet (JBI)



11.2.2019

**JBI: Kriittisen arvioinnin tarkistuslista satunnaistetulle kontrolloidulle tutkimukselle**

Tätä tarkistuslistaa käytetään satunnaistetun kontrolloidun tutkimuksen (randomized controlled trial, RCT) metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 13 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Tufanaru ym. 2017.)

Arvioija _____	Päiväys _____				
Tekijä(t) _____	Vuosi _____	Nro _____			
<b>Arviointikriteeri</b>	<b>K</b>	<b>E</b>	<b>?</b>	<b>NA</b>	
1. Onko osallistujien ryhmiin jakaminen satunnaistettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Ovatko tutkittavien ryhmiin jako salattu ryhmiin jakoa toteuttaneilta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Ovatko koe- ja kontrolliryhmät samankaltaisia tutkimuksen alussa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Ovatko tutkittavat sokkoutettu tutkimuksen ryhmäajoista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Ovatko intervention toteuttajat sokkoutettu tutkittavien ryhmäajoista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Ovatko tulosmuuttujien mittaajat sokkoutettu tutkittavien ryhmäajoista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Kohdeltiinko ryhmiä yhdenmukaisesti lukuun ottamatta tutkimuksen kohteena olevaa interventiota?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Pysyivätkö tutkittavat mukana tutkimuksessa seurannan aikana, ja elleivät pysyneet, kuvattiinko ja analysoitiinko seurannan aikana ilmenneet ryhmien väliset erot asianmukaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Tehtiinkö lähtöryhmien mukainen (hoitoaieanalyysi eli 'intention-to-treat') analyysi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Mitattiinko muuttujat samalla tavalla kaikissa ryhmissä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Mitattiinko muuttujat luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Onko koeasetelma tutkittavan aihealueen näkökulmasta asianmukainen, ja huomioitiinko mahdolliset poikkeavuudet perinteisestä RCT-asetelmasta tutkimuksen toteutuksessa ja analyysissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentit (mukaan lukien syy hylkäykseen):

---

1(7)

Liite 2. Taulukko järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista tutkimuksista

Tekijät, vuosi	Tutkimuksen nimi	Tutkimustyyppi	Tutkimuksen tarkoitus / tavoite	Keskeiset tulokset	JB1 + Aste
1. Tiihonen Eeva. 2019	Varhaiskasvatuksen johtajuus suhteiden kautta toteutuvana ilmiönä	Laadullinen tutkimus	Tavoitteena on tarkastella relationaalista johtajuutta, jonka avulla johtajuuden jakaminen mahdollistuu. Relationaalisen johtajuuden yhteys jaettuun johtajuuteen on tärkeä ja vielä vähäisessä määrin tutkittu ilmiö.	Tutkimuksen mukaan johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen eri muodoissa ja näiden suhteiden avulla mahdollistuu johtajuuden jakaminen. Tutkimuksen päätuloksena kehitettiin johtajuuden suhdemalli	10/10 B
2. Ranta Samuli, Kahila Sanni, Heiskanen Henri & Kumpulainen Kata-Riikka. 2023	Varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuutta toteuttamassa –taustatekijöiden vaikutus opettajien kokemuksiin tiimijohtajuudesta	Poikkileikkaus tutkimus	Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tiimijohtajuudesta varhaiskasvatuksessa ja erityisesti siitä, miten varhaiskasvatuksen opettajat tiimijohtajuuden kokevat	Varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimijohtajuuden toteutumisesta selittivät jaetun johtajuudenosalta päiväkodin koko, tiimityön organisoinnin osalta koulutustausta, työkokemus sekä toiminnan kehittämisen osalta työkokemus ja ikä	7/8 B
3. Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tommi & Ilmarinen Juhani 2020	Itseohjautuvuuden johtaminen	Satunnaistettu kontrolloitu tutkimus	Tarkoituksena kartoittaa itseohjautuvuuden johtamisen ja sen eri toimintatapojen yleisyys ja yhteys henkilöstötuottavuuden johtamisen tasoon, sekä itseohjautuvuuden aktiivisuuden yhteys yrityksen kannattavuuteen.	Henkilöstötuottavuuden johtamisen ja henkilöstötuottavuuden yhteyksistä itseohjautuvuuden johtamiseen osoitti, että henkilöstötuottavuuden johtamisen taso on yhteydessä itseohjautuvuuden johtamisen tasoon.	8/13 B
4. Heimonen Päivi. 2019	Järjestöt, muutos ja johtajuus Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä	Laadullinen tutkimus	Tarkastella sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentumista aikana, jolloin yhteiskunnassa erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa tapahtuu suuria rakennemuutoksia	Muutostilanteessa johtajuudessa korostuu ihmisten johtajuus, tiimityö ja työntekijöiden valvominen, alan asiantuntemus sekä sitoutuminen kantamaan vastuuta ja omistautumaan järjestötyölle. Johtajan sosiaali- ja terveysalan ammattiosaaminen ihmisten kohtaamisessa ja huomioimisessa sekä vahva eettinen johtajuus on näin koko työyhteisön	10/10 B

				kannalta etu ja vahvuus.	
5. Mäki An-nastiina 2017	Johtajuuskulttuuri –toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä	Laadullinen tutkimus	Tarkoituksena on luoda johtajuuskulttuuri-ilmiölle ja -käsitteelle sisältöä sekä tarjota ratkaisuehdotuksia johtajuuskulttuurin kehittämiseen	Johtajuuskulttuuri näyttäytyy tutkimuksessa kompleksisena ja kontekstiinsa sidoksissa olevana ilmiönä, johon liittyy paradoksaalisia piirteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Johtajuuteen liittyvien odotusten ratkaisematon ristiveto koetaan usein ongelmalliseksi.	10/10 B
6. Soukainen Ulla. 2015	JOHTAJAN JÄLJILLÄ Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta	Laadullinen tutkimus	Tavoitteina on tarkastella sekä johtamista varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa, että työntekijöiden kokemuksia varhaiskasvatuksen hajautetussa organisaatioissa työskentelystä.	Tulosten mukaan hajautetussa organisaatioissa työskentelyn tiedostaminen on työntekijän kannalta erittäin tärkeää. Johtamisen näkökulmasta taas näyttää siltä, että esimiehen ja työyksikön etäisyys vaikuttaa johtamistoimintaan rakenteiden selkeytenä. Haasteena hajautetun organisaation johtamisessa on se, ettei esimies unohda toimistoyksikköään, vaan huolehtii siitä, että myös siellä on käytössä erillisyksikön kaltaiset rakenteet.	10/10 B
7. Pihlainen Vuokko. 2020	ASiantuntijoiden KÄSITYKSIÄ JOHTAMISOSAAMISEN NYKYTILASTA JA TULEVAISUUDEN SUUNNISTA SUOMALAISSA SAIRAALOISSA 2030	Laadullinen tutkimus	Tarkoituksena on tarkastella aikaisemman tutkimuksen perusteella johtamisosaamisen sisältöjä sekä asiantuntijoiden käsitysten pohjalta johtamisosaamisen tulevaisuuden suuntia ja kehittämistarpeita sairaalakontekstissa	Johtajuuden vaihtoehtoiset tulevaisuuksien kehityssuunnat yhdessä johtamisen organisoinnin kanssa linjaavat tulevaisuudessa tarvittavaa johtamisosaamista	10/10 B
8. Räsänen Teijo. 2024	LÄHIJOHTAJAN JOHTAMISPAINEN, OSAAMINEN JA SELVIYTYMISKEINOT	Poikkileikkaus tutkimus	Tarkoituksena on kuvata, miten työpaikan itseohjautuvuutta ja lähijohdon saamaa luovan toiminnan tilaa ja kykyä tukea kokonaisvaltaista kehittämistyötä	Tulosten mukaan lähijohtajat kokivat johtamispaineina voimavarojen ja tuen puutetta sekä keskitetyn ja yhteisohjautuvan muutoksen näkökannan välillä	7/8 B

			muutoksessa voitaisiin edistää.	siä jännitteitä. Lisäksi organisaation säästövaatimukset, palveluresurssien puute ja turhat työt koettiin kuormittavina.	
9. Pasanen Heikki & Alanko-Turunen Merja. 2019	Vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa Verme-koulutus jaettava johtajuutta kehittämässä	Laadullinen tutkimus	Tavoitteena on vertaisuuden tunnustaminen esimiesorientaationa Verme-koulutus jaettava johtajuutta kehittämässä	Henkilöstönsä kanssa johtamista ja kava päällikkö on kahden tulen välissä organisaation muutoksissa, jotka edellyttävät henkilöstöjärjestelyitä. Etenkin kriisitilanteet näyttävät sopivana koetinkivenä vertaisuuden ja jaetun johtamisen toteutumiselle organisaatiossa.	6/10
10. Lamminen Marjo. 2024	Johtajuus emotionaalisenä ilmiönä : Etnografia johtajuuden rakentumisesta vuorovaikutuskäytänteessä	Laadullinen tutkimus	Tarkoitus on luoda kollektiivinen näkökulma, jossa johtajat ja asiantuntijat toteuttavat johtajuutta kanssakäymisessä kehittyvän emotionaalisen ymmärryksen pohjalta	Tutkimus osoittaa, kuinka johtajuustilanteiden toimijat luovat ja kehittävät vuorovaikutuskäytännettä ja sitä kautta omina takeista kulttuuria tapahtumien emotionaalisten tulkintojen kautta, mikä tuli vahvimmin esiin informanttien kuvatessa tunnelmiaan ja oletuksiaan sallituista kanssakäymisen muodoista.	10/10 B
11. Heikka Johanna. 2014	Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education	Laadullinen tutkimus	Tarkoitus tutkia miten jaettu pedagoginen johtajuus voidaan käsitteellistää varhaiskasvatuksen kontekstissa	Päiväkotien johtajat pitivät johtajuusvastuiden jakamista henkilöstön kanssa vaikeana. Osallistujien ryhmäkeskusteluissa kuitenkin ilmeni uudenlaisia tulkintoja johtajuudesta jaettuna toimintana: näissä keskusteluissa pidettiin tärkeänä, että eri tasojen johtajuustoiminta kytkeytyy tiiviisti toisiinsa	9/10 B
12. Fonsén Elina, Varpanen Jan, Kupila Päivi & Liinamaa Tarja.	Johtajuuden diskursiivinen varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjänä	Laadullinen tutkimus	Tavoitteena rakentaa ymmärrystä varhaiskasvatuksen johtajuudesta vertailemalla johtajuudelle annettuja merkityksiä	Johtajuus varhaiskasvatuksessa toteutuu tarkoituksenmukaisesti silloin, kun valta ja vastuu ovat tasapainossa keskenään.	10/10 B

2021					
13. Poli Emilie & Gabriel Lucie. 2024	From Liberating Leader to Shared Leadership: A Process of Role Distribution	Laadullinen tutkimus	Tavoitteena on saada parempi ymmärrys johtamisen muutoksesta hierarkkisesta johtamisesta liberaaliin johtamiseen sekä johtamisrooleista sen aikana.	Tulokset korostavat eri johtoroolien merkitystä, joita aiemmin oli keskijohdolla organisaation sujuvan toiminnan kannalta, ja niiden käsittelemisen tärkeyttä monitasoisessa järjestelmässä, joka on suunniteltu ja priorisoitu organisaation tarpeisiin.	8/10 C
14. Chamberlin Meliss, Nahrgang Jennifer, Sessions Hudson & de Jong Bart. 2024	An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams	Poikkileikkaus tutkimus	Tarkoituksena on saada kattavampi käsitys tiimien jaetuista johtamiskoonpanoista ja tutkia, miten erilaiset kokoonpanot vaikuttavat tiimin tehokkuuteen.	An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams.	10/10 B
15. Du Wen-chao, Liu Wu, Guo Xitong & Vogel Doug. 2024.	How Team Diversity Influences Online Medical Team Service Performance Through Shared Leadership: An Input-Process-Output Perspective.	Poikkileikkaus tutkimus	Tavoitteena on tutkia tiimin monimuotoisuuden tärkeimpiä vaikutuksia tiimin suorituskykyyn sekä tutkia tämän suhteen reunaehtoja ja taustalla olevia mekanismeja	Sukupuolen ja ammatillisen osaamisen monimuotoisuus vaikuttaa negatiivisesti jaettuun johtajuuteen. Jaetulla johtajuudella sovitellaan ja lievennetään kielteisiä vaikutuksia, joita sukupuolten ja ammatillisten pätevyyksien moninaisuudesta aiheutuu tiimin tuloksellisuuteen. tiimin monimuotoisuus on vuorovaikutuksessa tiimin koon kanssa ja sillä on positiivinen epäsuora vaikutus tiimipalvelun suorituskykyyn jaetun johtajuuden kautta, kun tiimin koko on suuri.	8/8 B
16. Han Soo Jeoung, Yim Jeong-Ha, Oh Jihye, Kwon Kibum & Lee Joonghak. 2023	Why do employees welcome or refuse shared leadership? A qualitative exploration through force-field analysis.	Laadullinen tutkimus	Tarkoitus tutkia miten jaettu johtajuus tiimipohjaisissa rakenteissa kehittyy ja toimii.	Työntekijöille annetaan valtuudet päättää omasta toiminnasta tavalla, joka miellyttää kaikkia muutokseen osallistuvia henkilöitä, kun taas johtajan tehtävänä on rohkaista johtamisen kehittämisen pääosapuolia ja tarjota yhteistyöapua muutoksen	9/10 B

				onnistumisen varmistamiseksi	
17. Eskelinen Juha, Kuula Markku, Bordi Laura, Heikkilä- Tammi Kirsi, Larjovuori Riitta-Liisa, Mansner Susanne & Miettinen Minni. 2024	Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt	Laadullinen tutkimus	Tutkimushankkeen tavoitteena oli aut- taa suomalaisia työpaikkoja kehittä- mään monipaik- kaista työtä tutki- muspohjaisella tie- dolla.	Organisaatioiden johdolta vaaditaan selkeää päämääriin perustuvaa suuntaa, miten työtä tehdään ajan ja paikan suhteen. Monipaikkainen työ on kokonaisvaltaista. Kehittämisen tulisi tapahtua johdon ja henkilöstön vuoro- puheessa ja eri toi- mintojen yhteis- työnä. Tarvitaan rea- gointivalmiutta ja ky- kyä kokeilla uusia työpaikan tarpeisiin sopivia toimintata- poja. Monipaikkai- nen työ vaatii jatkuvaa kehittä- mistä	10/10  B
18. Puhakka Il- mari, Leh- tonen Eija & Nokelai- nen Petri. 2023	Asiantuntijoiden hyb- ridityö: ryhmässä enemmän, kasvotus- ten	Poikkileikkaus- tutkimus	Tavoitteena on tar- jota uutta ja moni- puolista tietoa asi- antuntijoiden monipaikkaiseen työhön, ja erityi- sesti sen vuorovai- kutustilanteisiin liittyvistä piirteistä Suomessa	Hybridikohtaamisten järjestämisessä on tärkeää arvioida to- teutusmuodon hyö- dyt ja haitat. Satunnaisilla kohtaa- misilla on suuri mer- kitys yhteisöllisyy- den ja osaamisen ke- hittymisen näkökul- mista. Rutiininomaisemmat ja rakenteeltaan sel- keät tilanteet taas hoituvat usein hyvin myös etänä, kunhan ne ovat hyvin suunniteltuja ja organisoituja. Etä- ja hybridikoh- taamiset haastavat erityisesti yhteenkuuluvuutta ja osaamisen kehittä- mistä.	8/8  B
19. Määttä Tytti. 2020	Suunta paikkariippu- mattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnä- oloon	Laadullinen tutkimus	Tarkoitus selvittää, mitä monipaik- kaisuus edellyttää johtamiselta	Monipaikkaisuuden ja paikkariippumat- tomuuden nykyistä laajempi käyttöönottaminen edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja tukea johtajuu- delle.	5/5  C

## Liite 3. Induktiivisen sisällönanalyysin alkuperäisilmaisut ja niiden pelkistäminen

Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä aiemman kirjallisuuden mukaan?			
Alkuperäisilmaus (ajatuskokonaisuus)	Pelkistetty ilmaus	Tutkimusnumero	Järjestysnumero
Johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen eri muodoissa ja näiden suhteiden avulla mahdollistuu johtajuuden jakaminen.	Johtajuus toteutuu vuorovaikutuksen eri muodoissa	t1	1
	Vuorovaikutussuhteet mahdollistavat johtajuuden jakamisen		2
Organisaatioiden toimintaa kannattaa vahvistaa lisäämällä johtajuuden jakamisen toimintatapoja	Organisaatioiden toimintaa kannattaa vahvistaa jaetulla johtajuudella	t1	3
	Jaetun johtamisen toimintatapoja lisäämällä organisaation toiminta vahvistuu		4
Jaetun johtajuuden on nähty auttavan työyhteisöjä käsittelemään työssä kohtaamiaan monimuotoisia ilmiöitä.	Jaettu johtajuus auttaa käsittelemään monimuotoisia ilmiöitä	t1	5
Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllinen työskentely	Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys	t1	6
Jaetun johtajuuden on havaittu sopivan hyvin erityisesti julkisten palveluiden johtamiseen	Jaettu johtajuus sopii erityisesti julkisten palveluiden johtamiseen	t1	7
Korostavat jaettava johtajuutta toimintatapana, jonka ansiosta työyhteisöillä on mahdollisuus selviytyä vaativista ja monimuotoisista tehtävistä	Jaettu johtajuus auttaa työyhteisöjä selviytymään vaativista ja monimuotoisista tehtävistä	t1	8
Jaettu johtajuus on merkityksellistä johtajuuden uudistamiselle.	Jaettu johtajuus on tärkeää johtajuuden uudistamiselle	t1	9
Jaetun johtajuuden avulla mahdollistuu johtajuuden jakautuminen osaksi työyhteisön toimintakäytäntöjä.	johtajuus jakautuu osaksi työyhteisön käytäntöjä	t1	10
Organisaatioissa johtajuus suuntautuu entistä enemmän kohti osallistavaa ja kollektiivista johtajuutta.	Organisaatioissa johtajuus suuntautuu osallistavaan ja kollektiiviseen johtajuuteen	t1	11
Jaettu johtajuus toteutuu yhteisöllisen toiminnan avulla	Jaettu johtajuus toteutuu yhteisöllisellä toiminnalla.	t1	12
Työyhteisössä ilmenevä sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden motivaatiota ja valmiutta osallistua työyhteisön toimintaan.	Työyhteisön sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden motivaatiota	t1	13
Työyhteisön onnistumisen ei nähdä perustuvan hierarkkisesti määritellyille rooleille, vaan erityisesti vuorovaikutussuhteiden laatu korostuu.	Työyhteisön onnistuminen perustuu vuorovaikutussuhteiden laatuun	t1	14
Työntekijöillä olevan osaamisen tunnistaminen toimii askeleena kohti työntekijöiden sitoutumista osaamisensa monipuoliseen käyttämiseen	Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen edistää heidän sitoutumistaan	t1	15
Työntekijöiden osallistuminen työyhteisössä tehtäviin päätöksiin tuottaa ratkaisuehdotuksia ja siten johtajuus laajenee koskemaan myös työntekijöitä	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon tuottaa ratkaisuehdotuksia	t1	16
Yksilöön kiinnittyvään johtajuuteen verrattuna jaettu johtajuus edellyttää, että työyhteisössä toimintakäytäntöjä muutetaan.	Jaettu johtajuus vaatii toimintakäytäntöjen muuttamista, toisin kuin yksilöön kiinnittyvä johtajuus	t1	17
	Työyhteisön toimintakäytännöt muuttuvat		18
Jaetussa johtajuudessa keskeisenä tavoitteena on työntekijöillä olevan tietämyksen ja osaamisen hyödyntäminen	Jaetun johtajuuden tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden tietämystä ja osaamista	t1	19
Päätösten tekemistä ei mielletä vain johtajalle kuuluvaksi tehtäväksi ja tästä syystä päätöksiä työyhteisössä tehdään yhdessä.	Päätöksiä ei nähdä vain johtajan tehtävänä	t1	20
	Päätökset tehdään työyhteisössä yhdessä		21
Organisaatioissa johtajuuden ja toiminnan organisoimisen keskiöön ovat nousseet suhteet, valmentava johtajuus ja johtajuuden jakaminen.	Organisaatioissa johtajuuden ja toiminnan keskiöön nousevat suhteet, valmentava johtajuus ja johtajuuden jakaminen	t1	22
Jaetun johtajuuden	Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista	t1	23

toteuttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista, joita käytetään johtajuuden toteuttamisessa. Sovittujen toimintatapojen avulla työntekijät voivat hyödyntää omaa osaamistaan	Sovittujen toimintatapojen avulla työntekijät voivat hyödyntää omaa osaamistaan tehokkaasti		24
Keskeisiä ovat työyhteisössä työskentelevien ihmisten vuorovaikutusprosessit	Keskeistä ovat työyhteisön jäsenten vuorovaikutusprosessi	t1	25
Jaettu johtajuus työyhteisössä korostaa erityisesti yhteisöllistä johtajuutta ja yhdessä tekemistä.	Jaettu johtajuus työyhteisössä korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä	t1	26
Jaetun johtajuuden vuorovaikutussuhdetta korostavassa näkökulmassa johtajuuden jakaminen ei toteudu vain delegoituna toimintana, jossa johtaja jaa tehtäviä ja vastuuta työntekijöille. Työntekijöillä katsotaan olevan mahdollisuuksia osallistua johtajuuteen omalla aktiivisella toiminnallaan.	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutukseen.	t1	27
	Työntekijöillä on aktiivinen rooli ja mahdollisuus osallistua johtajuuteen		28
	Jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista		29
Jaettuun johtajuuteen kuuluvan vuorovaikutteisen prosessin, joka liittää työntekijät yhteen. Tällöin työntekijät toteuttavat johtajuutta ratkaisemalla ongelmia ja käsittelemällä asioita yhdessä	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutteiseen prosessiin, joka yhdistää työntekijöitä	t1	30
	Työntekijät toteuttavat johtajuutta yhteistyössä		31
Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhteiden verkosto, jonka avulla työyhteisö voi ratkaista monimuotoisia ongelmia hyödyntäen työntekijöillä olevaa tietämystä	Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhteiden verkosto	t1	32
	Työyhteisö voi ratkaista monimuotoisia ongelmia		33
jaettu johtajuus voi kiinnittyä työyhteisön toimintakäytäntöihin myös rutiinien ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden avulla.	Jaettu johtajuus kiinnittyy työyhteisön toimintakäytäntöihin rutiinien ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden avulla	t1	34
korostaa johtajuudessa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista, koska johtajuuden tarpeet liittyvät organisaatioiden kohtaamiin ongelmiin, joiden ratkaisemisessa tarvitaan monenlaista osaamista	Jaettu johtajuus korostaa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista	t1	35
	Organisaatioiden kohtaamat ongelmat vaativat monenlaista osaamista, jonka jakaminen tukee ratkaisujen löytämistä.		36
Jaettu johtajuus liittyy jaettuun vastuuseen ja valtaansa sijaan, että johtajuus olisi yksistään johtajan asemaan sidoksissa oleva ilmiö.	Jaettu johtajuus liittyy jaettuun vastuuseen ja valtaan.	t1	37
	Johtajuus ei ole sidoksissa vain johtajan asemaan, vaan jakautuu koko työyhteisöön.		38
Jaettu johtajuus saa parhaimmillaan aikaiseksi positiivista keskinäisriippuvuutta ja yhteistä koordinaatiota, joiden avulla työyhteisön jäsenet synkronisoivat yhteistä toimintaa.	Jaettu johtajuus edistää positiivista keskinäisriippuvuutta ja yhteistä koordinaatiota	t1	39
Johtajuudessa oleellista on vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus.	Johtajuudessa on oleellista vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus	t1	40
Jaetussa johtajuudessa oleellista on johtamiskäytäntöjen luonne. Johtajuus toteutuu sekä vertikaalisen että horisontaalisen vuorovaikutuksen avulla. Vaikutusmahdollisuudet jakautuvat työyhteisössä sekä yksilöille että ryhmille.	Jaettu johtajuus perustuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä.	t1	41
	Johtajuus jakautuu organisaatiossa yksilöille ja ryhmille		42
	Hajautettu johtajuudessa johtajuus jakautuu työyhteisössä		43
	Johtajuus toteutuu sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toiminnan kautta		44
Hajautettu johtajuus toteutuu hajautettuina toimintoina erilaisissa tilanteissa johtajan ja työntekijöiden kesken. Erilaiset arjessa toteutuvat tilanteet mahdollistavat johtajuuden toteutumisen myös työntekijöiden toteuttamana	Hajautettu johtajuus ilmenee hajautettuina toimintoina eri tilanteissa, joissa johtaja ja työntekijät tekevät yhteistyötä.	t1	45
	Arjessa ilmenevät tilanteet mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen johtajuuden toteuttamiseen.		46
Jaettu johtajuus korostaa kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistä ymmärrystä ja vastuuta työyhteisön tavoitteiden toteuttamisesta. Jaetussa johtajuudessa keskitytään siihen, miten johtajuus parhaiten auttaa työyhteisön perustehtävän toteutumisessa	Jaettu johtajuus korostaa työyhteisön jäsenten yhteistä ymmärrystä ja vastuuta	t1	47
	Tavoitteena on, että johtajuus tukee parhaiten työyhteisön perustehtävän toteutumista.		48

Johtajuuden jakaminen vaatii toteutuakseen muutosta erityisesti työyhteisön toimintakulttuurissa	Johtajuuden jakaminen edellyttää muutosta työyhteisön toimintakulttuurissa	t1	49
työntekijöiden osallisuus johtajuuteen edellyttää tietoisuutta työyhteisön perustehtävästä ja toiminnalle asetetuista tavoitteista	Työntekijöiden osallisuus johtajuuteen edellyttää tietoisuutta työyhteisön perustehtävästä ja tavoitteista	t1	50
Jaetussa johtajuudessa korostuu erityisesti työntekijöiden kokemus osallisuudesta. Johtajuuden jakaminen toteutuu työntekijöiden voimaantumisen (empowerment) avulla, jolla tarkoitetaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä.	Jaetussa johtajuudessa korostuu erityisesti työntekijöiden kokemus osallisuudesta ja voimaantuminen	t1	51
	Voimaantuminen tarkoittaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä ja aktiivista roolia johtajuuden toteutuksessa.		52
Jaetun johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Johtajuuden jakaminen voimaannuttaa työyhteisön jäseniä kehittämällä työntekijöiden valmiuksia kantaa yhteisöllistä vastuuta toiminnasta	Jaetun johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.	t1	53
	Johtajuuden jakaminen voimaannuttaa työyhteisön jäseniä		54
Johtajuuden jakaminen vaatii herkkyyttä ja tilannetta. Johtajuuden jakamisessa olennaista on työntekijöiden tasapainoisen työkokonaisuuden huomioiminen siten, että yksittäisille työntekijöille ei kasaudu liikaa työtä	Johtajuuden jakaminen vaatii herkkyyttä ja tilannetta.	t1	55
	Huomioitava työntekijöiden tasapainoisen työkokonaisuuden ylläpito		56
Vertikaaliset suhteet liittyvät organisaation viralliseen hierarkiaan ja esimies-alaisuuteen. Horisontaaliset suhteet taas toteutuvat erityisesti työntekijöiden keskinäisinä suhteina.	Vertikaaliset suhteet liittyvät organisaation viralliseen hierarkiaan ja esimies-alaisuuteen.	t1	57
	Horisontaaliset suhteet toteutuvat erityisesti työntekijöiden keskinäisinä suhteina		58
Jaetussa johtajuudessa johtajuuden nähdään levittävän koko organisaatioon	Jaetussa johtajuudessa johtajuus levittäytyy koko organisaatioon	t1	59
Tutkimuksessa tarkastellaan jaetun johtajuuden toimintakäytäntöä, jossa korostuu yhteinen ymmärrys työyhteisön tavoitteista ja sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta	Jaetun johtajuuden toimintakäytäntö korostaa yhteistä ymmärrystä työyhteisön tavoitteista	t1	60
	Keskeistä on sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta.		61
Työntekijöiden valmiudet johtajuuden vastaanottamiseen työyhteisön toiminnassa, vahvistavat johtajuuden jakamiseen liittyviä toimintatapoja.	Työntekijöiden valmiudet johtajuuden vastaanottamiseen ovat keskeisiä jaetun johtajuuden toteuttamiselle	t1	62
	Valmiudet vahvistavat johtajuuden jakamiseen liittyviä toimintatapoja työyhteisössä.		63
Johtajuuden jakaminen varhaiskasvatuksessa edellyttää vuorovaikutusta erilaisissa tilanteissa ja eri toimijoiden kesken	Johtajuuden jakaminen edellyttää vuorovaikutusta eri tilanteissa ja toimijoiden välillä.	t1	64
Voimaannuttavalle vuorovaikutussuhteelle erityistä on se, että vuorovaikutuksen avulla työyhteisö kykenee suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin.	Voimaannuttavassa vuorovaikutuksessa työyhteisö pystyy suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin	t1	65
	Vuorovaikutus tukee työyhteisön kykyä kohdistaa toiminta oikein ja tehokkaasti.		66
vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, ihmisten välisen toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen ja määrittäytyä siten omaksi suhdelajikseen.	Vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen	t1	67
Tehtävien vastaanottamisen ja vastuun kantamisen nähdään vaativan kokemusta siitä, että toiset tukevat ja kannustavat tehtävien ja vastuun ottamisessa.	Tehtävien vastaanottaminen ja vastuun kantaminen edellyttävät kokemusta kannustuksesta	t1	68
Palautteen antaminen ja saaminen ovat merkityksellisiä johtamisen jakamiselle	Palautteen antaminen ja saaminen ovat keskeisiä johtajuuden jakamiselle	t1	69
Työntekijöiden osallistuminen heille jaettujen vastuutehtävien tekemiseen saa voimansa työntekijöiden motivoituneisuudesta. Motivoituneisuutta vahvistetaan erityisesti palautteen avulla.	Työntekijöiden osallistuminen vastuutehtäviin perustuu motivaatioon	t1	70
	Motivoituneisuutta vahvistetaan erityisesti palautteen avulla		71
Työntekijöiden perustehtävien	Työntekijöiden selkeät työnkuvat helpottavat johtajuuden jakamista	t1	72

tiedostaminen ja selkeät työnkuvat helpottavat työyhteisön työtä ja johtajuuden jakamista			
Perustehtäviin tuijottamisen kerrotaan voivan myös jäykistää toiminnan toteuttamista.	Perustehtäviin keskittyminen voi jäykistää toiminnan toteuttamista	t1	73
Työntekijöiden tutustumista toisiinsa pidetään tärkeänä asiana, jotta tehtäviä ja vastuuta on mahdollista jakaa työyhteisössä	Työntekijöiden tutustuminen toisiinsa on tärkeää	t1	74
Jaettu työn tarkoitus mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemuksen, kun tavoitellaan yhdessä työlle asetettuja tavoitteita	Tarkoitus mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemuksen tavoitteiden saavuttamisessa	t1	75
Johtajuuden jakaminen vastuutehtävien ja yhteisvastuullisuuden avulla mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työyhteisössä. Keskeistä on kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uudenlaisia tapoja toimia	Johtajuuden jakaminen vastuutehtävien ja yhteisvastuullisuuden kautta mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työyhteisössä. Tärkeää on kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja.	t1	76 77
Johtajan tehtävänä on luoda yhdessä työntekijöiden kanssa selkeä käsitys siitä, mihin yhteisellä toiminnalla pyritään	Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöiden kanssa selkeä käsitys toiminnan tavoitteista Yhteisen toiminnan tavoitteet luodaan yhdessä	t1	78 79
Voimaannuttavan vuorovaikutussuhteen avulla nähdään mahdollistuvan myös johtajuuteen liittyvien tehtävien jakaminen.	Voimaannuttavan vuorovaikutuksen avulla jaetaan johtajuusvastuuta	t1	80
Työntekijöiden toiminnassa luottamussuhde näyttää johtajuuteen osallistumisena, johtajuuden tukemisena ja aktiivisesti tehtyinä tekoina työyhteisön yhteisten päämäärien saavut	Luottamussuhde työntekijöiden kesken ilmenee johtajuuteen osallistumisena Aktiivisuus edistää työyhteisön yhteisten päämäärien saavuttamista.	t1	81 82
Luottamussuhteen yhteydessä korostuu pohdinta siitä, onko työntekijällä tehtävänimikkeestä riippumatta yhdenvertainen mahdollisuus osallistua työyhteisössä toteutuvaan johtajuuteen	Luottamussuhteen merkitys korostuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua johtajuuteen, riippumatta heidän tehtävänimikkeestään. Yhdenvertaisuus on keskeinen tekijä, jotta kaikki voivat aktiivisesti osallistua johtajuuteen.	t1	83 84
Kokemus aktiivisesta osallistumisesta vahvisti työntekijöiden kokemusta johtajuuteen osallistumisesta ja toimi keinona esiin nousseen ongelman yhteisölliseen ratkaisemiseen	Aktiivinen osallistuminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta johtajuuteen osallistumisesta. Osallistuminen toimi keinona ratkaista yhteisöllisesti esiin nousseita ongelmia	t1	85 86
Yhteisissä keskusteluissa kokemuksia reflektoidaan ja jaetaan ja päätöksiä tehdään yhdessä. Keinojen löytämistä siihen, miten työntekijät saadaan tuomaan esiin näkemyksiään, pidetään tärkeänä.	Yhteisissä keskusteluissa reflektoidaan, jaetaan kokemuksia ja päätöksiä tehdään yhdessä Tärkeänä on etsiä keinoja, jotka auttavat työntekijöitä tuomaan esiin omia näkemyksiään.	t1	87 88
Työyhteisössä työntekijöille jaettujen vastuutehtävien tekeminen vaatii aikaa.	Työyhteisössä jaettujen vastuutehtävien suorittaminen vie aikaa	t1	89
Johtajuuden jakamisen avulla vahvistetaan yhteiseen toimintaan sitoutumista, joka rakentuu luottamussuhteen varaan. Työyhteisössä koetun luottamuksen kuvataan auttavan vastuutehtävien tekemisessä ja lisäävän yhteisöllisyyttä.	Johtajuuden jakaminen vahvistaa yhteiseen toimintaan sitoutumista ja luottamusta Työyhteisössä koettu luottamus tukee vastuutehtävien hoitamista ja edistää yhteisöllisyyden kasvua	t1	90 91
Tyytyväisyys esimieheen lisää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön.	Esimieheen tyytyväisyys lisää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön	t1	92
Johtajuuden jakamista ei kaikissa tilanteissa koeta tavoiteltavana asiana työyhteisössä.	Johtajuuden jakamista ei aina pidetä tavoiteltavana työyhteisössä	t1	93
Päätösten tekeminen liitetään ensisijaisesti esimiestehtävään, joka tuo mukanaan oikeuden ja velvollisuuden päätösten tekemiseen.	Päätöksenteko liitetään esimiestehtävään, joka tuo oikeuden ja velvollisuuden tehdä päätöksiä	t1	94
Vain johtajalle kuuluva oikeus ja velvollisuus päätösten tekemiseen ei toimintatapana vahvista työyhteisön yhteisöllistä toimintaa	Vain johtajalle kuuluva päätöksenteko ei tue työyhteisön yhteisöllistä toimintaa	t1	95
tehtäväasemaan liittyvä auktoriteettisuhte voi olla osana jaettua johtajuutta, mutta sen lisäksi tarvitaan muita tutkimuksessa esiteltyjä johtajuussuhteita, jotka vahvistavat vuorovaikutusta, luottamusta ja kumppanuutta.	Tehtäväasemaan perustuva auktoriteetti voi olla osa jaettua johtajuutta vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamiseen työyhteisössä tarvitaan muitakin johtajuussuhteita	t1	96 97

Työntekijöillä on yhteinen vastuu työyhteisön tehtävien suorittamiseen liittyvien johtajussuhteiden onnistumisesta	Työntekijöillä on yhteinen vastuu johtajussuhteiden onnistumisesta	t1	98
johtajuus toteutuu vuorovaikutussuhteissa ja tämä vahvistaa mahdollisuuksia johtajuuden jakamiseen.	Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksessa, mikä vahvistaa mahdollisuuksia jakaa johtajuutta	t1	99
Työyhteisön tasolla mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle ja asioiden jakamiselle pidetään keskeisinä johtajuuden toteuttamiselle.	Työyhteisössä yhteinen keskustelu ja asioiden jakaminen nähdään keskeisinä johtajuuden toteuttamiselle.	t1	100
Päiväkodin johtajan jakaessa johtajuuttaan hän samalla mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden työyhteisössä tehtäviin päätöksiin	Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden päätöksentekoon	t1	101
Päiväkodin johtajan tekemä päätös johtajuuden jakamisesta työntekijöille näyttäytyy johtajan luottamussuhteena työntekijöihin.	Päätös jakaa johtajuutta työntekijöille ilmenee luottamussuhteena heihin.	t1	102
Työyhteisön jäsenten tukemisen ja johtajuuden jakamisen nähdään rakentuvan luottamussuhteen varaan.	Työyhteisön jäsenten tukeminen ja johtajuuden jakaminen perustuvat luottamussuhteeseen	t1	103
Auktoriteettisuhte ei mahdollista johtajuuden jakamista kaikille työyhteisössä toimiville työntekijöille. Päiväkodin johtajan rinnalla erityisesti varajohtajan katsotaan voivan ottaa osaa johtajuuteen	Auktoriteettisuhte estää johtajuuden jakamisen kaikille työntekijöille.	t1	104
Kokonaisvaltainen suhteille perustuva johtajuus mahdollistaa johtajuuden jakamisen. Tutkimuksen perusteella työyhteisön horisontaaliset suhteet auttavat johtajuuden jakamisen toteuttamisessa.	Kokonaisvaltainen, suhteille perustuva johtajuus luo pohjan johtajuuden jakamiselle työyhteisössä	t1	105
	Työntekijöiden väliset suhteet, tukevat johtajuuden jakamista ja sen toteutumista tehokkaammin.		106
Työyhteisössä toteutuva kannustaminen sekä palautteen antaminen ja saaminen vahvistavat suhteita ja johtajuuden jakamisen toteuttamista.	Työyhteisön kannustava ilmapiiri tukee yhteistyötä ja edistää johtajuuden jakamista.	t1	107
	Avoin palaute vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä sekä edesauttaa jaetun johtajuuden toteutumista.		108
Jaetun johtajuuden on havaittu auttavan työyhteisön toimintaa työntekijöiden osallistuessa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti toimintatapojen kehittämiseen työyhteisössä	Jaettu johtajuus tukee työyhteisön toimintaa, kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti ja oma-aloitteisesti toimintatapojen kehittämiseen	t1	109
Jaettuun johtajuuteen liittyy työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen. Työntekijöiden kannustaminen mahdollistuu työntekijöiden tuntemisen avulla.	Jaettu johtajuus sisältää työntekijöiden kannustamisen ja tukemisen	t1	110
Johtajan ottaessa käyttöön jaetun johtajuuden toimintamallin eivät esimiestehtävät poistu, ne vain muuttavat muotoaan.	Jaetun johtajuuden käyttöönotto ei poista esimiestehtäviä, mutta muuttaa niiden muotoa.	t1	111
Jaetun johtajuuden avulla johtaja osallistaa työntekijät päätösten valmisteluun ja tekemiseen sekä työyhteisön johtajuuden yhteisölliseen toteuttamiseen.	Jaetun johtajuuden avulla johtaja osallistaa työntekijät päätöksentekoon ja työyhteisön johtajuuden toteuttamiseen	t1	112
Suhteiden ylläpitämisen ja johtajuuden jakamisen katsotaan vaativan toteutuakseen päättäväisyyttä ja valmiutta johtajuuskäytäntöjen uudistamiseen ja muuttamiseen.	Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää päättäväisyyttä ja valmiutta uudistaa ja muuttaa johtajuuskäytäntöjä.	t1	113
Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtaja voi merkittävästi tukea organisaationsa tiimien työn kehittymistä jakamalla johtajuutta organisaatiossa.	Johtaja tukee tiimien kehitystä jakamalla johtajuutta organisaatiossa	t2	114
Tutkimuksessa havaittiin, että varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia tiimijohtajuuden toteuttamisesta selittivät jaetun johtajuudenosalta päiväkodin koko, tiimityön organisoinninosalta koulutustausta ja työkokemus sekä toiminnan kehittämisen osalta työkokemus ja ikä	kokemuksia tiimijohtajuuden toteuttamisesta selittää yksikön koko, koulutustausta, työkokemus ja ikä	t2	115
Jaetun johtajuuden koettiin toteutuvan parhaiten 4–5lapsiryhmän päiväkodeissa, kun taas heikoimmaksi jaetun johtajuuden kokivat sellaiset opettajat, jotka työskentelivät 6–7 lapsiryhmän päiväkodeissa.	Organisaation koko vaikuttaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden toteuttamiseen.	t2	116

Tämä tulos vahvistaa aiempien tutkimusten havain- toja, joiden mukaan organisaation koko vaikuttaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön			
Johtajan tuella on todettu olevan tärkeä vaikutus opettajien johtajuuteen, ja johtajat pystyvät vai- kuttamaan erityisesti henkilöstönsä välisiin jännittei- siin	Johtajat voivat vaikuttaa henkilöstönsä välisiin jän- nitteisiin, mikä edistää työyhteisön toimivuutta.	t2	117
Tulosten perusteella voidaan pohtia, onko päivä- kodin johtajilla paikoin liian kompleksisia kokonai- suuksia hallittavanaan voidakseen tukea riittä- västi opettajien johtajuutta.	Johtajilla on kompleksisia kokonaisuuksia hallitta- vanaan, joka heikentää työyhteisön tukea jaettuun johtajuuteen	t2	118
Tiimin tavoitteiden ja odotusten asettaminen on yksi tärkeimmistä johtajuuden tehtävistä.	Tiimin tavoitteiden ja odotusten asettaminen on keskeinen johtajuuden tehtävä	t2	119
Työntekijöiden vastuiden ja velvollisuuksien sel- keyttäminen on tutkijoiden mukaan tarpeen, jotta ammattiryhmien erityisosaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti moniammatillisissa varhaiskasvatuksen tiimeissä	Vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen on tärkeää,	t2	120
johtajat siirtyvät autoritaarisesta johtamistyylistä de- mokraattiseen johtamistyyliin iän, koulutuksen ja ko- kemuksen kasvaessa. Koulutetut ovat taipuvaisempia demokraattiselle johtamiselle, kun taas vähem- män koulutetut ovat taipuvaisia autoritaariseen johtamiseen. Lisäksi työkokemuksen kasvaessa johtamistyyli kehittyi tehokkaammaksi	Johtajat siirtyvät autoritaarisesta tyylistä demo- kraattisempaan iän, koulutuksen ja kokemuksen karttuessa. Koulutetut johtajat ovat taipuvaisempia demo- kraattiseen johtamiseen Työkokemuksen kasvaessa johtamistyyli kehittyi tehokkaammaksi.	t2	121
			122
			123
itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa kokonai- suutta, jossa johto päättää strategiaan ja liiketoimin- nan tavoitteisiin liittyvistä henkilöstön vastuista. Joh- don ja mahdollisten lähijohtajien tehtävänä on henki- löstön tukeminen ja heidän toimintansa mahdollista- minen jaetun johtajuuden kautta	Itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa kokonai- suutta, jossa johto määrittelee henkilöstön vastuut tavoitteiden mukaan. Johdon ja lähijohtajien tehtävänä on tukea henki- löstöä ja mahdollistaa heidän toimintansa jaetun johtajuuden kautta.	t3	124
			125
Ihmisiä ja ihmisten johtamista arvostavissa yrityksissä oli selkeästi terve pohja itseohjautuvuuden johtami- sen muille osa-alueille; kuten esimiesten kannusta- vuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle	Ihmisten ja heidän johtamisensa arvostaminen luo vahvan pohjan itseohjautuvuuden johtamiseen Esimiesten kannustavuus ja henkilöstön päätöksen- teon vastuun antaminen tukevat itseohjautuvuu- den toteutumista.	t3	126
			127
Henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjautu- vuuden ydin	Henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjau- tuvuuden ydin	t3	128
Osaava ja motivoitunut henkilöstö pystyi toteuttamaan itseohjautuvuutta, tai se oli edellytys itseohjautuvuuden johtamiselle.	Motivoitunut ja osaava henkilöstö mahdollistaa it- seohjautuvuuden ja sen johtajuuden	t3	129
ylimmän johdon päätökset toiminnan tavoitteista, suunnitelmista ja vastuista luovat pohjan johtamisjärjestelmälle, jonka osana voi olla itseohjau- tuvuuden eri menetelmien toteuttamista organisaa- tiossa.	Ylimmän johdon päätökset määrittävät tavoitteet, suunnitelmat ja vastuut Johtamisjärjestelmään voi sisältyä itseohjautuvuu- den menetelmiä.	t3	130
			131
Autonomia ei synnytä kuuliaisuutta, vaan sitoutu- mista.	Autonomia luo sitoutumista	t3	132
Lukuisat tutkimukset viittaavat siihen, että osallistava johtaminen on tuloksellisem- paa kuin käskyttävä	Osallistava johtaminen on tehokkaampaa kuin käs- kyttävä.	t3	133
autonomian ja työn hallinnan tunne vähentävät negatiivista stressiä ja mahdollistavat siten suuremman yksilöllisen tuottavuuden	Autonomian ja työn hallinnan tunne vähentää negatiivista stressiä ja lisää yksilöllistä tuottavuutta	t3	134
Osallistava johtaminen ja taloudellinen menestys näyttävät liittyvän toisiinsa. Kun talous on hyvällä mallilla, luotetaan ihmisiin enemmän, kun taas heikoin talou- den tilanteessa johtaminen pidetään tiukasti johdon vastuulla	Osallistava johtaminen ja taloudellinen menestys ovat yhteydessä. Hyvä taloustilanne lisää luottamusta ihmisiin. Heikossa taloustilanteessa johtaminen on tiukasti johdon vastuulla.	t3	135
			136
			137
johtaminen on johtamisrakenne, päätöksiä tavoit- teista, vastuista ja kehittämisen toimintatavoista. Joh- tajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta päätettyjen tavoit- teiden toteuttamisessa.	Johtaminen on rakenteellinen kokonaisuus, joka si- sältää päätökset tavoitteista, vastuista ja toiminta- tavoista. johtajuus on vuorovaikutusta ihmisten välillä ta- voitteiden toteuttamisessa.	t3	138
			139
työssä korostuu jatkuva tiedon saaminen ja sen jär- kevä jakaminen tiimin ja muun	Työssä korostuu jatkuva tiedonsaanti ja sen jakami- nen tiimin ja organisaation kesken	t3	140

organisaation kesken. Tällöin on ratkaistava ja päätettävä vuorovaikutuksen roolit ja foorumit, sekä ristiriitatilanteiden ratkaisemisen toimintatavat	vuorovaikutuksen roolit ja foorumit on ratkaistava		141
	ristiriitatilanteiden ratkaisun toimintatavoista on päätettävä		142
Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaation tarve on suuri. Avointa viestintää tulee olla sekä itseohjautuvuuden ilmiöstä, että liiketoiminnasta eritoten tiimien välillä. Tässä valmentavilla, mahdollistavilla lähijohtajilla on tärkeä rooli.	Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaation tarve on suuri	t3	143
	Avointa viestintää tarvitaan itseohjautuvuudesta, erityisesti tiimien välillä		144
	Lähijohtajilla on tärkeä rooli mahdollistaa ja valmentaa		145
Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei poista perinteisten johtamisen työkalujen merkitystä	Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei vähennä perinteisten johtamistyökalujen merkitystä	t3	146
Esimerkiksi työ- ja työaikalainsäädäntö rajaavat toimintatapojen muuttamista, myös vastuukysymykset työtapaturmien yhteydessä määritetään laissa. Lisäksi toimialasta riippuen voi olla paljonkin lainsäädännöllisiä velvoitteita	Työ- ja työaikalainsäädäntö voi rajoittaa toimintatapojen muuttamista	t3	147
	Vastuukysymykset työtapaturmissa määritellään laissa		148
	Toimialasta riippuen voi olla lainsäädännöllisiä velvoitteita		149
johdolla täytyy olla aito uskomus, että yritys toimii fiksummin jos se siirtyy hajautettuun päätöksentekoon	Johdolla täytyy olla aito uskomus hajautetun päätöksenteon hyödyistä	t3	150
jaettu johtajuus, jossa johtamisen vastuu vaihtuu tilanteiden mukaan. Esimerkiksi tiimissä johtajana voi eri vaiheissa toimia kyseisen asian parhaiten osaava henkilö	Jaettu johtamisessa voi valta vaihdella. Tiimissä johtajana voi toimia asiantuntevin henkilö kussakin tilanteessa	t3	151
Jaettu johtajuus voi olla myös välivaihe keskusteltiin kolmanteen johtamisen asteeseen, lähijohtajattomuuteen. Eli organisaatioon tai tiimiin, jolla ei ole lainkaan nimettyä lähijohtajaa	Jaettu johtajuus voi olla myös välivaihe kohti tiimiä, jolla ei ole lainkaan nimettyä lähijohtajaa	t3	152
lähijohtajat kaipaavat toisaalta standardoituja ratkaisuja, mutta samaan aikaan tiimien kohtaamat ongelmat ovat spesifejä	Lähijohtajat kaipaavat standardoituja ratkaisuja, mutta samalla tiimien kohtaamat ongelmat ovat ainutlaatuisia	t3	153
Toisaalta henkilöstö on otettava mukaan itseohjautuvuuden suunnitteluun, ja toisaalta ilman tukea itseohjautuvuuteen siirtyminen on silkkää heitteillejättöä. Siirtymävaiheessa lähijohtajien roolina tukea henkilöstöä itseluottamuksen rakentamisessa, jolloin lähijohtaja-työntekijäsuhteista muodostuu parhaimmillaan oppimista tukevia vuorovaikutussuhteita	Henkilöstö on otettava mukaan itseohjautuvuuden suunnitteluun	t3	154
	Ilman tukea itseohjautuvuuteen siirtyminen on heitteillejättöä		155
	Siirtymävaiheessa lähijohtajien rooli on tukea henkilöstöä itseluottamuksen rakentamisessa		156
	Lähijohtaja-työntekijäsuhteista voi muodostua oppimista tukevia vuorovaikutussuhteita		157
henkilöstöllä on iso vastuu itseohjautuvuudessa ja sen vastapainoksi tulee varmistaa ihmisten itseluottamus ja psykologinen turvallisuus. Tämä edellyttää avointa kommunikointia ja osallistumista, sekä selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin	Henkilöstöllä on iso vastuu itseohjautuvuudessa	t3	158
	itseluottamus ja psykologinen turvallisuus on varmistettava		159
	Tärkeä on avoin kommunikointi ja osallistuminen		160
	Tarvitaan selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin		161
Hybridin rakentaminen hierarkian ja verkoston välille on luonteva etenemisen reitti.	Hybridin luominen hierarkian ja verkoston välille on luonteva etenemisen tapa	t3	162
Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole yksittäinen hetki, vaan pitkälinen kehityskulku.	Itseohjautuvuuteen siirtyminen on pitkä kehitysprosessi	t3	163
Itseohjautuvuuteen siirtymisessä henkilöstölle tulee perustella uuden toimintatavan hyödyt.	Itseohjautuvuuteen siirtymisessä henkilöstölle on perusteltava uuden toimintatavan hyödyt	t3	164
Johdon vahva henkilöstön osallistaminen ja henkilöstön johtamisen priorisointi luo perustan sekä lähijohtajiin kannustavuudelle, että henkilöstön päätöksenteon vastuulle.	Johdon vahva osallistaminen ja henkilöstön johtamisen priorisointi luo perustan lähijohtajien kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle	t3	165
itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstöuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa. Tätä tilaa kuvastaa tavoitteiden ja vastuiden päättämättömyys, sekä kehittämisprosessien passiivisuus.	Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstöuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa	t3	166
Johdon linjaukset henkilöstön osallistamisesta ja ihmisten johtamisen tärkeydestä luovat pohjan lähijohtajien työn linjauksille ja aktiivisuudelle	Johdon linjaukset henkilöstön osallistamisesta ja ihmisten johtamisen tärkeydestä luovat perustan lähijohtajien työlinjauksille ja aktiivisuudelle	t3	167

Itseohjautuvuuden (parvi- yhteisöohjautuvuuden) ytimessä on ihmisten päätösvalta työhön liittyvissä asioissa	Itseohjautuvuuden ytimessä on ihmisten päätösvalta työasioissa.	t3	168
Henkilöstön vastuun lisääminen ja samalla ihmisten voimaannuttaminen on selkeä vastakohta perinteiselle johtajakeskeiselle, joskus jopa käskyttävälle johtamiselle. Olennaista on kyky vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tulemisen kokemusta ja luottamusta heidän arvostelukykyynsä	Henkilöstön vastuun lisääminen ja voimaannuttaminen on vastakohta perinteiselle johtajakeskeiselle johtamiselle.	t3	169
	Olennaista on vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tulemisen kokemus		170
	Tärkeää on myös luottamus henkilöstön arvostelukykyyn		171
Henkilöstöarvot on hyvä tietää, koska niillä on ratkaiseva merkitys itseohjautuvuuden johtamisen menestykselle toteuttamiselle	Henkilöstöarvot on tärkeä tuntea, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti itseohjautuvuuden johtamisen onnistumiseen	t3	172
perinteisen johtamisen aikana muodostunut hierarkkinen organisaatorakenne ei palvele itseohjautuvuuden tuottamaa ketteryyttä ei organisaation sisällä, eikä eritoten asiakasrajapinnassa.	Perinteinen hierarkkinen organisaatorakenne ei tue itseohjautuvuuden tuomaa ketteryyttä	t3	173
Työn ympärille rakentuvien moniosaajatiimien synnyttäminen on keino ehkäistä siilojen rakentumista organisaation sisällä.	Moniosaajatiimien luominen työn ympärille estää siilojen muodostumista organisaation sisällä	t3	174
itseohjautuvuudessa tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen – siis päättäminen – on ensisijaisen tärkeää.	Itseohjautuvuudessa tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen on erittäin tärkeää.	t3	175
Lähihohtajien työn iso muutos on vastuun aito antaminen henkilöstölle asioista, jotka ennen/aiemmin olivat tiukasti lähihohtajan päätösvallassa. Kestävä toimintatapa on lähihohtajien valmentaminen itseohjautuvuuden tukijoiksi. Tällöin voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta, jonka painotukset vaihtelevat sujuvasti asiakastyön tarpeiden mukaan	Vastuun antaminen henkilöstölle aiemmin lähihohtajan päätösvallassa olleista asioista.	t3	176
	Kestävä toimintatapa on valmentaa lähihohtajia itseohjautuvuuden tukijoiksi		177
	Jaetussa johtajuudessa painotukset vaihtelevat asiakastyön tarpeiden mukaan		178
Lähihohtajan työssä tarvitaan uudenlaisia johtajuusrooleja ja rajojen asettamisen tapoja, kuten yhteistyön fasilitointi eri tiimien välillä ja tiimien sisäisen aloitteellisuuden vahvistaminen suhteessa sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin	Lähihohtajan työssä tarvitaan rajojen asettamista, fasilitointia, aloitteellisuuden vahvistamista sidosryhmiin	t3	179
Merkittävä haaste lähihohtajalle on eri henkilöiden itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen. Osalla henkilöistä tämä näkyy alisuoriutumisena, joka ei itsessään korjautu. Tällöin lähihohtajalla tulee olla osaaamista tukea näitä ihmisiä.	Lähihohtajien haasteena itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen, alisuoriutuminen.	t3	180
Hyvä johtajuus mahdollistaa johdon ja henkilöstön arvomaailmojen yhdistämisen/ samansuuntaisuuden. Olennaista varmistaa, miten tiimin toiminta kytkeytyy strategiaan, miten tiimin toiminta tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista.	Hyvä johtajuus yhdistää johdon ja henkilöstön arvomaailmat	t3	181
	Tärkeä varmistaa, miten tiimin toiminta kytkeytyy strategiaan		182
	Tiimin toiminnan tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista		183
Jaettu johtajuus kuvaa hyvin itseohjautuvuutta myös henkilöstön osalta.	Jaettu johtajuus kuvastaa hyvin itseohjautuvuutta henkilöstön osalta	t3	184
Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat sekä henkilöstön ja lähihohtajien välillä että tiimien ja työryhmien sisällä. Jaettu johtajuus painottuu luontevasti asiakastyön tuomien vaatimusten mukaan	Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat henkilöstön ja lähihohtajien välillä sekä tiimien sisällä	t3	185
	Jaettu johtajuus painottuu asiakastyön vaatimusten mukaan		186
itseohjautuvuus ei sovellu kaikille; osa johtajista ei kykene antamaan vastuuta henkilöstölle, osa henkilöistä taas ei ole valmis sitä ottamaan	Itseohjautuvuus ei sovi kaikille	t3	187
	Johtajat eivät kykene antamaan vastuuta		188
	Henkilöstö ei ole valmis ottamaan vastuuta		189
Tärkeää on havainnoida tai mitattavasti arvioida itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuutta säännöllisesti	Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden havainnointi ja arviointi säännöllisesti	t3	190
2000-luvulla johtajuuden tutkimus on painottunut vuorovaikutteiseen ja vastavuoroiseen johtajuuden tarkasteluun ja saanut uusia ulottuvuuksia jaetun johtajuuden sekä johtajuuden eettisyyden, henkisyden, autenttisuuden, esteettisyyden ja kehollisuuden tarkasteluista	Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen johtajuus	t4	191
	2000-luvulla johtajuuden tutkimus on keskittynyt vuorovaikutteiseen ja vastavuoroiseen johtajuuteen.		192
	Johtajuustutkimuksissa tarkastellaan jaettua johtajuutta ja eettisyyttä		193

Toisaalta jaettu johtajuus voidaan nähdä myös piirakamaisesti johtajuuden jakamisena usealle henkilölle, työnjakona tai delegoiden hierarkiassa sekä yhteistyönä tiimin kesken. Tällaisessa johtajuudessa merkittävää on yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa.	Jaettu johtajuus voidaan nähdä johtajuuden jakamisena usealle henkilölle, työnjakona tai delegoimisenä hierarkiassa	t4	194
	Merkittävää on yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa		195
Johtajuus rakentuu organisaatiossa suhteiden ja kohtaamisten määrän sekä laadun ja intensiivisyyden puitteissa. Johtajuus näyttäytyy näin moniulotteisena ja liikkeessä olevana tilana, ja näin johtajuus rakentuu johtamistilanteiden kohtaamisissa ja konteksteissa	Johtajuus rakentuu organisaatiossa suhteiden ja kohtaamisten määrän, laadun ja intensiivisyyden puitteissa.	t4	196
	Johtajuus on moniulotteinen ja liikkeessä oleva tila.		197
	Johtajuus rakentuu johtamistilanteiden kohtaamisissa ja konteksteissa		198
Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja muutos työelämässä vaativat johtajilta oman paikkansa hakemista ja itsensä paikantamista suhteessa oman työn kontekstiin	Muuttuva toimintaympäristö ja työelämän muutos vaativat johtajilta paikan hakemista	t4	199
	Johtajien täytyy paikantaa itsensä suhteessa oman työn kontekstiin		200
Johtajalta odotetaan samaan aikaan yksilöllistä sankariroolia koettelemusten voittamiseksi ja tulevaisuuden visioimiseksi ja toisaalta yhteisöllisyyttä, prosessin avoimuudesta ja toimivuudesta huolehtimista sekä yhteisten saavutusten ja oppimisen äärelle kutsumista.	Johtajalta odotetaan yksilöllistä sankariroolia koettelemusten voittamiseksi ja tulevaisuuden visioimiseksi	t4	201
	Johtajalta odotetaan yhteisöllisyyttä, avoimuuden ja toimivuuden varmistamista prosesseissa		202
Johtajuuden voi nähdäkin taiteiluna johtajalta odotettavan selkeän roolin ja työyhteisön osallistamisen ja jaetun johtajuuden välillä.	jaettu johtajuus yhdistää selkeän roolin ja työyhteisön osallistamisen	t4	203
Nyky päivän johtajuus onkin muuttunut laaja-alaiseksi ja yhdessä toteutettavaksi ja se rakentuu tilanteisesti ja uudella tavalla ihmisten vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.	Nyky päivän johtajuus on laaja-alainen ja yhdessä toteutettava	t4	204
	Johtajuus rakentuu tilanteen mukaan ja uudella tavalla ihmisten vuorovaikutuksessa.		205
Johtajuuden näkeminen jaettuna kaikkien tuottamana johtajuutena on myös saanut kritiikkiä siitä, että se hävittää koko johtajuuden mielekkyyden	Jaetun johtajuuden näkemistä kaikkien tuottamana on kritisoitu	t4	206
	Jaettu johtajuus hävittää johtajuuden mielekkyyden		207
Johtajan toimiminen monissa rooleissa ja erilaisissa suhteissa laajenevan työtehtävänsä ja työkenttensä parissa aiheuttaa hänelle tilanteita ja ristiriitoja, joissa hänen on aina uudelleen neuvoteltava paikkansa, yhteytensä tai eroavaisuutensa toisten kanssa.	Johtaja toimii monissa rooleissa ja suhteissa laajenevissa työtehtävissä	t4	208
	Johtaja joutuu eri tilanteissa neuvottelemaan paikkansa ja suhteensa toisiin.		209
Johtajuuden diskursiivinen tarkastelu vahvistaa sitä näkemystä, että vuorovaikutus on olennainen osa johtajuutta ja olemme kaikki monesta suunnasta vaikuttamassa johtamisen rakentumiseen maailmassamme. Samoin johtajat vaikuttavat toisiin ihmisiin ja ympäröivään kontekstiin.	Johtajuuden diskursiivinen tarkastelu korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa.	t4	210
	kaikki vaikuttaa johtamisen rakentumiseen monesta suunnasta		211
	Johtajat vaikuttavat toisiin ihmisiin ja ympäröivään kontekstiin		212
Johtajuus nähdään entistä vähemmän yksilölajina ja entistä enemmän yhteisöllisenä ja kontekstiinsa sidottuna ilmiönä	Johtajuus ei enää ole yksilölaji	t5	213
	Johtajuus on yhteisöllinen ja kontekstiin sidottu ilmiö		214
Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtajuuden kehittämistä monessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pakkaa ovat sekoittaneet myös organisaatioiden rakenteisiin ja vastuisiin liittyvät muutokset, esimerkiksi siirtyminen linjaorganisaatiosta matriisijohtamiseen sekä toiminnan painottuminen prosessien ja projektien johtamiseen	Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtajuuden kehittämistä	t5	215
	Muutokset organisaatioiden rakenteissa ja vastuissa ovat sekoittaneet johtamisen kehittämistä		216
	Linjaorganisaatiosta siirrytään matriisijohtamiseen.		217
Organisaatiotoimijoilta odotetaan entistä itseohjautuvampaa otetta ja kokonaisuuksien hahmottamiskykyä.	Organisaatiotoimijoilta odotetaan itseohjautuvampaa otetta	t5	218
	Odotetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia		219
Johtajuus ei ole ainoastaan yksilön ominaisuus, ympäristön ominaisuus tai suhteen ominaisuus – vaan näiden summa	Johtajuus ei ole vain yksilön, ympäristön tai suhteen ominaisuus	t5	220

Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken.	Jaetun johtajuuden perusajatus on jakaa johtajuuteen liittyvät vastuut ja toiminnot usean henkilön kesken	t5	221
Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena ja olettaa, että osaaminen on jakautunut organisaatiossa useille toimijoille	Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena	t5	222
	Osaaminen on jakautunut organisaatiossa useille toimijoille		223
Johtajuuden jakamisen tarvetta perustellaan sillä, että nykyorganisaatioiden kohtaamat haasteet ovat liian kompleksisia ja arvaamattomia, jotta yksittäinen johtaja voisi niistä menestyksellisesti selvitä	Johtajuuden jakamisen tarve perustuu organisaatioiden kohtaamiin monimutkaisiin ja arvaamattomiin haasteisiin	t5	224
	Yksittäinen johtaja ei voi menestyksellisesti selvitä haasteista yksin		225
Johtajuudella voi olla yhteisössä yksi tai useampi edustaja, jopa kaikki yhteisön jäsenet.	Johtajuudella voi olla yksi tai useampi edustaja yhteisössä	t5	226
	Johtajuus voi ulottua kaikkiin yhteisön jäseniin		227
Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus on lähes poikkeuksetta jaettu tavalla tai toisella.	Johtajuus asiantuntijaorganisaatioissa on lähes aina jaettu	t5	228
Jaetun johtajuuden edellytys korostuu tällaisissa organisaatioissa, sillä niissä työ vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua ja tekijällä on usein spesiaali-alansa paras asiantuntemus	Jaetun johtajuudessa korostuu itsenäinen ongelmanratkaisu.	t5	229
	Työntekijöillä on usein paras asiantuntemus omalla alallaan		230
Ei voida edes olettaa, että esimies tuntee kunkin alaisensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntijat itse. Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja autonomia omaan työhönsä.	Esimies ei tunne alaisensa työhön vaikuttavia tekijöitä paremmin kuin asiantuntijat itse	t5	231
	Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja autonomia omaan työhönsä		232
Johtajuuden jakamisen merkitys korostuu hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää kunkin toimijan oma-aloitteellisuutta sekä herkkyyttä muutossignaaleille	Johtajuuden jakamisen merkitys korostuu hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä	t5	234
	Toimintaympäristö edellyttää toimijoilta oma-aloitteellisuutta ja herkkyyttä muutossignaaleille		235
Jaettu johtajuus pitää sisällään monia merkityksiä ja termejä. Englanninkielisistä käsitteistä distributed leadership ja shared leadership käytetään suomen kielessä yleisesti vastinetta jaettu johtajuus, osin myös hajautettu johtajuus.	Englanninkieliset käsitteet: distributed leadership ja shared leadership	t5	236
	Suomessa käytetään vastineena jaettu johtajuus tai hajautettu johtajuus		237
Lisäksi jaetun johtajuuden synonyymeinä käytetään usein termejä demokraattinen johtajuus (democratic leadership), yhteistoiminnallinen johtajuus (co-leadership) ja kollektiivinen johtajuus (collective leadership).	Jaetun johtajuuden synonyymit: demokraattinen, yhteistoiminnallinen ja kollektiivinen johtajuus	t5	238
Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessina, jolloin jakamisen kohteena ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja myös tietämättömyys. Johtajuus on tällöin tietyn pulman kohdanneiden ihmisten yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä	Jaettu johtajuus on yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessi	t5	239
	Jakamisen kohteina ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja tietämättömyys		240
	Johtajuus on yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä.		241
Ideaalilanteessa toimijat johtavat itse itseään, käyttävät asiantuntemustaan ja innostavat myös toisiaan käyttämään voimavarojaan organisaation päämäärien edistämiseksi	Ideaalilanteessa toimijat johtavat itse itseään	t5	242
	Henkilöt innostavat toisiaan edistämään organisaation päämääriä		243
Jaetun johtajuuden mahdollisuudet ovat kuitenkin sidoksissa organisaation kulttuuriin. Jakamiseen liittyy organisaatioarjessa myös monia ristiriitaisia odotuksia, käytäntöjä ja paradokseja	Jaetun johtajuuden mahdollisuudet sidoksissa organisaation kulttuuriin	t5	244
	Jakamiseen liittyy ristiriitaisia odotuksia, käytäntöjä ja paradokseja organisaatioarjessa		245
Ymmärrys ei ole automaattisesti jaettu, joten asiat tulee pyrkiä tekemään yhteiseksi. Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan arjessa tapahtuvaa kokemusten ja ajatusten vaihtamista, kuulemista, omien tulkintojen esilleluontia ja kuvaamista.	Ymmärrys ei ole automaattisesti jaettu, asioita tulee tehdä yhteiseksi	t5	246
	Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan kokemusten ja ajatusten vaihtamista arjessa		247
	Tähän sisältyy kuulemista, omien tulkintojen esilleluontia ja kuvaamista		248

Tietoisella yhteiseksi tekemisellä vaikutetaan luonnollisesti organisaation kulttuuriin ja ollaan siten myös johtajuuskulttuurin rakentumisen ytimessä	Tietoinen yhteiseksi tekeminen vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja on osa johtamiskulttuurin rakentumista	t5	249
Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Spillanen (distributed leadership) määritelmän mukaista laajempaa ilmiötä: tapaa tarkastella johtajuuteen liittyvää yhteistä tekemistä ja vastuunottoa.	Johtajuuteen liittyy yhteinen tekeminen ja vastuunotto	t5	250
Johtajuuskulttuurin kannalta termejä merkittävämpää on kuitenkin jaetun johtajuuden perusajatus siitä, että jaettu on enemmän kuin osiensa summa.	Jaetun johtajuuden perusajatus: jaettu on enemmän kuin yksittäiset asiat	t5	251
Jaettu johtajuus ja yhteiseksi tekeminen edellyttävät keskinäistä luottamusta, kykyä ja halua neuvotella sekä rohkeutta heittäytyä.	Jaettu johtajuus ja yhteiseksi tekeminen edellyttävät luottamusta, neuvottelukykyä ja rohkeutta	t5	252
Jaettu johtajuus ei kuitenkaan ole isetarkoitus tai vastaus kaikkiin johtajuuspulmiin. Johtajuuden jakaminen ei lisää automaattisesti tuloksellisuutta, vaan olennaista on arvioida, miten ja missä tilanteissa johtajuutta jaetaan	Jaettu johtajuus ei ole ratkaisu kaikkiin johtajuuspulmiin	t5	253
	Johtajuuden jakaminen ei automaattisesti lisää tuloksellisuutta		254
	Arvioitava, miten ja missä tilanteissa johtajuutta jaetaan		255
Johtajuus nähdäänkin yhä enenevässä määrin kollektiivisena ilmiönä, jolloin ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla yksittäistä toimijaa suurempi.	Johtajuus nähdään kollektiivisena ilmiönä	t5	256
	Ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla suurempi kuin yksittäisen toimijan		257
Nykyorganisaatioissa johtajuus on ainakin jossakin määrin jaettua. Se rakentuu toisaalta virallisessa johtamisvastuussa toimivien henkilöiden yhteistyönä ja toisaalta kunkin toimijan roolin ja verkostojen kautta tapahtuvana vaikuttamisena	Nykyorganisaatioissa johtajuus on jaettua	t5	258
	Johtajuus rakentuu virallisessa vastuussa toimivien yhteistyönä ja toimijan roolin sekä verkostojen kautta tapahtuvana vaikuttamisena		259
Tulkintojen jakaminen ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu johtoryhmässä säteilee myös muualle organisaatioon vaikuttaen johtajuuskulttuuriin monella tapaa.	Tulkintojen jakaminen ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu johtoryhmässä vaikuttavat organisaatioon.	t5	260
	Johtajuuskulttuuri muuttuu		261
Johtajuus on kontekstiinsa sidottu kompleksinen ilmiö, jossa toimijoiden tehtävänä on luoda jaettujen tulkintojen avulla toiminnalle selkeyttä ja suuntaa	Toimijoiden tehtävänä on luoda selkeyttä ja suuntaa jaettujen tulkintojen avulla	t5	262
Johtajuuskulttuurin kehittämisen kannalta oleellista on kyetä tunnistamaan toisaalta yhteisössä vallitsevat jaetut merkitykset ja tulkinnat, toisaalta toiminnan päämäärät.	Johtajuuskulttuurin kehittämisessä oleellista on tunnistaa jaetut merkitykset, tulkinnat ja toiminnan päämäärät	t5	263
Kaikki toimijat tunnistivat ristivetoa mahdollistavan, jaetun johtajuuden sekä hierarkkisen, ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden välillä. Ristiveto linkittyi osaltaan organisaatiomuutokseen ja ilmeni myös käskytyks- ja turhautumiskokemuksina.	jaetun johtajuuden ja hierarkkisen, ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden välillä voi olla ristivetoa	t5	264
	Organisaatiomuutoksessa voi ilmetä turhautumiskokemuksia		265
Parhaimmillaan johtajuuskulttuuri toimii siltana autonomia- ja selkeysodotusten välillä siten, että se luo käytäntöjen avulla mahdollisuuksia itseohjautuvaan asiantuntijatyöhön.	Johtajuuskulttuuri toimii siltana autonomia- ja selkeysodotusten välillä	t5	266
	Käytännöt luovat itseohjautuvuutta		267
Autonomian katsottiin vaativan toimiakseen raameja ja vastuunottoa, jonka mahdollistavat riittävän selkeät tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi. Johtamisen kaipuussa painotuiivat esimiehen valmentava ote ja kiinnostus.	Autonomia vaatii raameja, vastuunottoa, selkeitä tavoitteita ja niiden arviointia	t5	268
	Johtamisessa korostuvat esimiehen valmentava ote ja kiinnostus		269
Toisaalta moni johdettava näkee jaetun johtajuuden ajatuksen ihanteellisena mutta odottaa samalla selkeitä ohjeita ja vahvaakin johtajuutta lähiesimieheltään	Johdettavat odottavat selkeitä ohjeita ja vahvaa johtajuutta	t5	270
Selkeä ja ymmärrettävä päätöksentekomalli tukee organisaatiotoimijoiden samaan suuntaan etenemistä. Toisaalta kankea ja monimutkainen päätöksenteko koetaan uhaksi autonomialle	Selkeä päätöksentekomalli tukee organisaatiotoimijoiden yhteistä suuntaa	t5	271
	Kankea ja monimutkainen päätöksenteko uhkaa autonomiaa		272
Parhaimmillaan pelisäännöt luovat mielekkäät raamit toimijoiden autonomialle ja kokeiluille.	Pelisäännöt luovat mielekkäät raamit autonomialle ja kokeiluille	t5	273

Tänä päivänä johtajuus nähdään perustehtävän edistämisenä. Se on vahvasti sidottu ympäristöön. Tässä kontekstilihtäisessä johtajuudessa on kolme pääominaisuutta: perustehtävä, johtamistyö ja visio	Johtajuus on perustehtävän edistämistä ja sidottu ympäristöön	t6	274
	Kolme pääominaisuutta: perustehtävä, johtamistyö ja visio		275
Esimiehen on johdettava henkilöstöään yhteisen tavoitteen suuntaan huolimatta ryhmän hajanaisuudesta. Tätä edesauttaa se, että hajautetussa organisaatiossa työskentelevät tiedostavat kuuluvansa hajautettuun ryhmään.	Esimiehen on johdettava yhteiseen tavoitteeseen	t6	276
	Hajautetussa organisaatiossa työskentelevät tiedostavat kuuluvansa hajautettuun ryhmään		277
Leadership luo työyhteisöön tietynlaisen suunnan, ja sen kautta syntyy työpaikan henki ja työhön sitoutumisen aste.	Työpaikan henki ja työhön sitoutumisen aste luodaan johtajuudella	t6	278
Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista. Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä henkilökunnan kanssa.	Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista	t6	279
	Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä		280
Johtajan tehtävänä on jatkuvasti seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua asioihin rakentavalla tavalla silloin, kun se on tarpeellista. Johtajan tulee olla itse aktiivisesti luomassa muutoksia – ei riitä, että seuraa perässä	Johtajan tehtävänä on seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua tarvittaessa rakentavasti	t6	281
	Johtajan tulee olla aktiivisesti luomassa muutoksia		282
Esimieheltä tai kollegalta saadun palautteen merkitys on oman työn kehittämisen kannalta tärkeää. Palautetilanteessa vuorovaikutus ja dialogisuus näyttelevät suurta osaa.	Palautteen merkitys oman työn kehittämisessä on tärkeää	t6	283
	Palautetilanteessa vuorovaikutus ja dialogisuus ovat keskeisiä		284
Vartiainen (2004) tutkimusryhmineen määrittelee hajautetun organisaation joukoksi henkilöitä, jotka työskentelevät eri aikaan ja eri paikoissa saman yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Hajautuneisuutta määrittelevät paikan lisäksi ajan, kulttuurin ja kommunikoinnin erot verrattuna ns. ei-hajautettuun työhön	Hajautettu organisaatio koostuu henkilöistä, jotka työskentelevät eri aikaan ja paikoissa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi	t6	285
	Hajautuneisuutta määrittelevät paikan lisäksi ajan, kulttuurin ja kommunikoinnin erot		286
Hajautettu organisaatio on haaste johtajuudelle, sillä työntekijät työskentelevät eri paikoissa, eri aikaan tai eri päivähoitomuodoissa.	Hajautettu organisaatio on haaste johtajuudelle, koska työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja aikoina	t6	287
Jaetun johtajuuden käsitteen määrittely on haasteellista. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termejä ”distributed leadership” ja ”shared leadership”	Jaetun johtajuuden termejä ovat ”distributed leadership” ja ”shared leadership”	t6	288
Mikäli halutaan tehdä ero jaetun ja hajautetun johtajuuden välille, ne täytyykin määritellä erikseen kiinnittämättä huomiota englanninkielisiin termeihin.	Jaetun ja hajautetun johtajuuden ero täytyy määritellä erikseen	t6	289
	Määrittelyssä ei tule kiinnittää huomiota englanninkielisiin termeihin		290
Jaetulle johtajuudelle ominaisia piirteitä ovat seuraavat: 1) se korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä tai verkostona, 2) eri ryhmät voivat olla osallisena jaettuun johtajuuteen sekä 3) johtajuuden lisäksi asiantuntijuus on jaettu usealle.	Jaetun johtajuuden piirteet: Korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä tai verkostona Eri ryhmät voivat olla osallisena jaettuun johtajuuteen Johtajuuden lisäksi asiantuntijuus on jaettu usealle	t6	291
Jaetun johtajuuden teoria on kiinnostava, koska siinä paneudutaan johtamisen käytäntöihin ja keskittyyään johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen.	Jaetun johtajuuden teoria paneutuu johtamisen käytäntöihin ja keskittyy johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen.	t6	292
Jaettua johtajuutta ei pitäisi myöskään nähdä pelastuskeinona johtajuuden haasteissa, vaan – kuten Spillane (2006, 9) kuvailee – tapana nähdä johtajuus ennistä tehokkaampana	Jaettua johtajuutta ei pitäisi nähdä pelastuskeinona johtajuuden haasteissa	t6	293
Jaettu johtajuus liittyy myös hajautettuun organisaatioon, sillä jaettu johtajuus sisältää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa	Jaettu johtajuus liittyy hajautettuun organisaatioon, koska se sisältää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa.	t6	294
Hajautetussa organisaatiossa on erittäin tärkeää, että kaikissa yksiköissä toimintaa kehitetään yhteisen vision mukaisesti ja yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Tämä tarkoittaa päämäärähakuisuutta erilaisin johtamisen keinoin, ja siihen vaikuttaa myös työorganisaation toimintaympäristö	Hajautetussa organisaatiossa on tärkeää, että kaikissa yksiköissä kehitetään toimintaa yhteisen vision mukaisesti.	t6	295
	Yhteiset tavoitteet tulee olla kaikkien tiedossa.		296
	Tavoitteiden luominen on päämäärähakuisuutta johtamisen keinoin		297

johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä, huomio tulisi kiinnittää johtajuusroolin sijaan johtamiseen, jaetussa johtajuudessa on toimijoiden ja toiminnan välillä keskinäinen riippuvuus sekä johtamisella on vaikutusta myös kasvatus- ja opetustyöhön.	Johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä	t6	298
	Huomiota tulisi kiinnittää johtajuusroolin sijaan johtamiseen		299
	Jaetussa johtajuudessa on keskinäinen riippuvuus toimijoiden ja toiminnan välillä		300
Heidän mukaansa jaettu johtajuuden toteuttamiseen ei ole yhtä ainuttakaan tapaa, vaan sen toteutumiseen vaikuttaa mm. konteksti. Jaetun johtajuuden tulisi tukea pedagogista prosessia. Jotta jaettu johtajuus olisi tehokasta, sen tulisi olla hyvin organisoitua ja suunniteltua, sillä tulisi olla tavoitteet ja sitä pitäisi kehittää jatkuvasti.	Jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa	t6	301
	Jaetun johtajuuden tulee tukea pedagogista prosessia.		302
	Jaetun johtajuuden tehokkuus edellyttää hyvää organisoitua ja suunniteltua, selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa kehittämistä.		303
Jaettu johtajuus on yhteistä vastuun ottamista. Hajautettu johtajuus on eri asia – toki hajautetussakin johtajuudessa kaikilla on yhteinen vastuu toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti	Jaettu johtajuus on yhteistä vastuun ottamista.	t6	304
	Hajautettu johtajuus on eri asia, mutta siinäkin on yhteinen vastuu toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti		306
Tiimeissä työskentely sisältää myös jossain määrin sekä hajautettua että jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus koko organisaation tasolla ei sulje pois sitä, ettei johtajuus voisi olla samalla myös hajautettua.	Tiimeissä työskentely sisältää sekä hajautettua että jaettua johtajuutta	t6	306
	Jaettu johtajuus koko organisaation tasolla ei sulje pois hajautetun johtajuuden mahdollisuutta		307
Yhtenä selityksenä jaetulle johtajuudelle ja sen muodostumiselle voidaan pitää sosiaalista oppimista. Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuoro vaikutuksessa, jolloin prosessissa ovat osallisena kaikki tiimin jäsenet	Jaettu johtajuus syntyy sosiaalisesta oppimisesta	t6	308
	Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat osallisena.		309
Hajautetussa johtajuudessa on siis kysymys määritelmästä järjestelmästä, jonka avulla organisaation johtajapositiosta oleva henkilö saa tukea etäammallisten yksiköidensä johtamiseen. Hajautetun johtajuuden lisäksi tarvitaan myös jaettua johtajuutta.	Hajautetussa johtajuudessa käytäntönä on saada tukea etäammallisten olevien yksiköiden johtamiseen.	t6	310
	Hajautetun johtajuuden lisäksi tarvitaan jaettua johtajuutta.		311
Jaettu johtajuus ilmenee tavassa, jolla päätöksiä tehdään. Päätökset voi johtaja tehdä itsenäisesti, tai jaetun johtajuuden ollessa kyseessä päätöksiä edellyttävistä asioista keskustellaan yhdessä. Ominaisia päätöksille, joista keskustellaan ja mahdollisesti tehdäänkin yhdessä, ovat ongelman tärkeys ja monimuotoisuus	Jaettu johtajuus ilmenee tavassa, jolla päätöksiä tehdään.	t6	312
	Johtaja voi tehdä päätökset itsenäisesti, mutta jaetussa johtajuudessa päätöksistä keskustellaan yhdessä.		313
	Päätökset, joita tehdään yhdessä, on ominaista ongelman tärkeys ja monimuotoisuus.		314
Jaetun johtajuuden vahvuus on siinä, että se auttaa johtajaa näkemään asioita uudesta näkökulmasta kehittäen samalla työyhteisön toimintamalleja	Jaettu johtajuus tarjoaa johtajalle uusia näkökulmia ja tukee työyhteisön toimintamallien kehittämistä.	t6	315
Jaettu johtajuus lisää joustavuutta ja tuo johtajuuden lähemmäs henkilökuntaa	Jaettu johtajuus lisää joustavuutta	t6	316
Hajautetussa organisaatiossa hyvät alustaidot saavat suuren merkityksen, sillä työntekijät työskentelevät joskus pitkiäkin aikoja siten, etteivät saa välitöntä tukea esimieheltään	Hyvät alustaidot ovat tärkeitä, työntekijät voivat työskennellä pitkään ilman välitöntä esimiestukea.	t6	317
Johtajasta etäällä olevissa yksiköissä työntekijät joutuvat kantamaan suurempaa vastuuta kuin henkilöstö, joka työskentelee esimiehen kanssa fyysisesti samoissa tiloissa. Tällöin voidaan kysyä, laajeneeko ”etäasteessä” työskentelevän työntekijän tehtävän kuva hyvien alustaitojen myötä koskemaan myös perustehtävän ulkopuolisia asioita	Johtajasta etäällä olevissa yksiköissä työntekijät kantavat suurempaa vastuuta kuin ne, jotka työskentelevät esimiehen kanssa samoissa tiloissa	t6	318
	Laajeneeko etäasteessä työskentelevän tehtävän kuva hyvien alustaitojen myötä perustehtävän ulkopuolelle.		319
Näyttää siltä, että muutos hajautettuun organisaatioon siirtymisestä aktivoi työntekijöiden omien alustaitojen tarkastelemista ja niiden kehittämistä.	Siirtyminen hajautettuun organisaatioon aktivoi työntekijöitä tarkastelemaan ja kehittämään omia alustaitojaan.	t6	320
Vuorovaikutuksen määrä ja tapa – kasvokkain tai välittömästi tapahtuvana – on eräs tärkeä tekijä verrattaessa hajautettua organisaatiota organisaatioon, jossa työntekijät työskentelevät samoissa tiloissa ja samaan aikaan.	Vuorovaikutus on tärkeä tekijä hajautetun organisaation ja perinteisen organisaation vertailussa	t6	321

Hallinnolliset työt vievät hajautetussa organisaatiossa mahdollisesti kaksin- tai kolminkertaisen ajan, mikäli johtaja ei ole luonut rakenteita, jotka mahdollistavat tiedottamisen ja yhteisten kokousten järjestämisen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille.	Ilman rakenteita hallinnolliset työt vievät hajautetussa organisaatiossa pidemmän ajan	t6	322
	Rakenteiden avulla tulisi mahdollistaa tiedottamisen ja yhteisten kokousten järjestäminen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille.		323
Hajautetussa organisaatiossa työskentely edellyttää itsenäistä työtettä sekä luottamusta omiin kykyihin.	Työskentely vaatii itseohjautuvuutta ja luottamusta omiin kykyihin	t6	324
Hajautetussa organisaatiossa koko työyhteisön yhteinen keskustelu voi olla vaikea järjestää. Tällöin tulisi-kin hyödyntää eri tiimien sisällä käytävää keskustelua.	Hajautetussa organisaatiossa voi olla vaikeaa järjestää koko työyhteisön keskustelua.	t6	325
	Tiimien sisäistä keskustelua on hyödynnettävä		326
Mikäli tiedottamiseen ja kokouskäytäntöihin ei ole luotu toimivia rakenteita, esimies joutuu mahdollisesti pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet monessa yksikössä.	Jos rakenteita ei ole, esimies joutuu pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet useassa yksikössä	t6	327
työn hallitsemattomuus johtui osaltaan siitä, että ylemmältä taholta tuli määräyksiä, jotka edellyttivät toimenpiteitä ja joihin ei ollut varattu aikaa. Töiden tekemiseen ei johtajien oman kokemuksen mukaan jäänyt riittävästi aikaa.	Ajankäytön haasteet luovat hallitsemattomuutta työtehtävien hoitamisessa	t6	328
Mikäli johtajalla on eri päivähoitomuotoja johdettavanaan, hän joutuu perehtymään esimerkiksi eri työehtosopimuksiin. Tällöin ns. johtajaparityöskentelyä voisi hyödyntää siten, että vastuu eri asioista olisi jaettu johtajien kesken	Työehtosopimuksiin on hyvä perehtyä	t6	329
	Johtajaparityöskentelyllä voidaan jakaa vastuut johtajien kesken		330
Työn hallinnan ja hajautetun organisaation johtamisen apukeinoiksi voidaan nostaa sekä jaettu johtajuus että hajautettu johtajuus.	Työn hallinnan ja hajautetun johtamisen apukeinoina ovat jaettu ja hajautettu johtajuus	t6	331
Maantieteellisen etäisyyden haitat liittyivät kommunikaatioon sekä koordinointiin. Silloin kun työskennellään hajautetussa organisaatiossa, palautteen antaminen ei välttämättä tapahdu välittömästi; myös yhteisen ymmärryksen luominen on haasteellista	Maantieteellinen etäisyys haittaa kommunikaatiota ja koordinointia.	t6	332
Alaistaidot kaiken kaikkiaan hajautetussa organisaatiossa ovat merkittävässä asemassa, koska johtaja ei ole läsnä työntekijöidensä arjessa. Tällöin alaisen pitää olla oma-aloitteinen ja kantaa vastuuta omasta työsuorituksestaan.	Alaistaidot ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä hajautetussa organisaatiossa	t6	333
Jaettu johtajuus sisältää mielestäni ajatuksen – tai ainakin osan – siitä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea substanssista. Jaettu johtajuus-kaan ei toisaalta synny, mikäli johtajalla ei ole osaa- mista johtajuuteen.	Jaettu johtajuus sisältää ajatuksen siitä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea substanssista	t6	334
	jaettu johtajuus ei synny, jos johtajalla ei ole osaa- mista johtajuuteen		335
Esimiehet ovat käytännössä juuri niitä rajanylittäjiä, joiden pitää huomioida asiakkaat mutta myös ylemmältä taholta tulevat rajaukset toiminnalle	Esihenkilö huomioi toiminnanrajaukset	t6	336
Jaettu johtajuus mahdollistaa sekä johtajan että työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntämisen koko organisaation hyväksi.	Jaettu johtajuus hyödyntää sekä johtajan että työntekijöiden asiantuntijuutta koko organisaation hyväksi	t6	337
Jaetun johtajuuden malli onkin erittäin käyttökelpoinen ja erilaisiin tilanteisiin mukautuva asiantuntijuuden ja työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta	Jaetun johtajuuden malli on käyttökelpoinen ja mukautuva asiantuntijuuden ja työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta	t6	338
Johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien oli vaikeampi hahmottaa yksikön kokonaisuutta. Työntekijät hahmottivat yksikön muodostuvan vain omasta toimintapisteestään.	Johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien on vaikeampi hahmottaa yksikön kokonaisuutta.	t6	339
Hajautetussa organisaatiossa työskentely onkin haasteellisempaa johtajan kanssa samassa yksikössä työskenteleville työntekijöille kuin niille, jotka työskentelevät erillisyyksissä, mikäli nämä eivät tiedosta esimiehensä johdettavana olevaa kokonaisuutta.	Erillisyyksissä työskentelevät hahmottavat paremmin johdettavana olevaa kokonaisuutta	t6	340
Tietoisuus saatavuudesta on tärkeää, mutta miten se varmistetaan, mikäli johtaja ei tee omasta työstään näkyvää?	Tietoisuus saatavuudesta tulisi olla näkyvää	t6	341
johtajan fyysinen läsnäolo ei ollut ainut tapa, jolla johtaja oli läsnä työntekijöiden arjessa	Johtajan ei tarvitse olla fyysisesti läsnä työntekijöiden arjessa	t6	342
	Varattava aikaa kehityskeskusteluille	t6	343

Henkilöstön kanssa täytyy varata riittävä aika vuorovaikutukseen ja yhteisten toimintamallien sopimiseen. Myös kaikkien kanssa käytävät kehityskeskustelut ottavat oman aikansa	Varattava aikaa vuorovaikutukseen ja yhteisten toimintamallien sopimiseen		344
Johtaminen lukeutuu yhdeksi organisaatioiden keskeisistä toiminnoista. Sen avulla organisaatio suuntaa kohti asetettuja tavoitteita, kohdentaa resursseja ja toteuttaa perustehtäväänsä.	Johtamisen avulla suunnataan asetettuihin tavoitteisiin sekä kohdennetaan resursseja ja toteutetaan perustehtävää	t7	345
Johtamiseen vaikuttavat organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, jotka tuovat erilaisia kehittämispaineita toimintaan ja sen johtamiseen	Toimintaympäristö tuo kehittämispaineita toimintaan ja johtamiseen	t7	346
Jaetun johtajuuden nähtiin vähentävän hierarkiaa ja ammatillisia rajoja, mutta sitä kritisoitiin vastuun ja velvollisuuksien epäselvyydellä. Sen toteutumiselle ei nähty mahdollisuuksia vielä vuonna 2030, sillä sairaaloilla on tiukat sisäiset rajat ja siilot. Toisaalta jaettua johtajuutta perusteltiin tulevaisuuden työelämän ja organisaation tuottavuuden kannalta tarpeellisenä edellytyksenä.	Jaettu johtajuus vähentää hierarkiaa ja ammatillisia rajoja	t7	347
	Jaetussa johtajuudessa voi olla epäselvyyksiä vastuissa ja velvollisuuksissa		348
	Jaettu johtajuus on tulevaisuudessa organisaation ja työelämän tuottavuuden edellytys		349
Perinteinen yksilöjohtamisen suuntaus korostaa johtajan jakamatonta roolia, kun taas pari- ja tiimijohtamisen muodot jakavat vastuuta, toimivaltaa ja tehtäviä osaamiseen perustuen	Perinteinen yksilöjohtaminen korostaa johtajan jakamatonta roolia	t7	350
	Pari- ja tiimijohtaminen jakavat vastuuta, toimivaltaa ja tehtäviä osaamiseen perustuen		351
Jaettu johtajuus ei kuitenkaan poista tai hävitä johtajuutta ja johtamista vaan korostaa pelisääntöjä, selkeitä toimintakäytäntöjä, johtamisrooleja ja koordinaatiota.	Jaettu johtajuus ei poista johtamista	t7	352
	Jaettu johtajuus korostaa pelisääntöjä, rooleja ja koordinaatiota.		353
Johtamisen ja johtajuuden uudistuminen näyttäisi nojautuvan jakamiseen, joka käytännössä voi toteutua monin eri tavoin tilanteen mukaan. Se kuitenkin vaatii johtamisosaamisen ja -ajattelun kehittämistä. Moniammatillisten tiimien ja muiden ammattiryhmien johtamisessa on ymmärrettävä oman asiantuntijuuden rajat ja autonomian merkitys	Johtamisen ja johtajuuden uudistuminen perustuu jakamiseen, joka toteutuu tilanteen mukaan	t7	354
	vaatii johtamisosaamisen ja -ajattelun kehittämistä.		355
	Moniammatillisten tiimien johtamisessa on ymmärrettävä asiantuntijuuden rajat ja autonomian merkitys.		356
Johtajuuden jakamista kritisoitiin epärealistisena ja sopimattomana sairaalakontekstiin, koska sen mukana nähtiin muodostuvan moniportaisen johtamisjärjestelmän sekä turhaa byrokratiaa ja hierarkiaa	Johtajuuden jakamista kritisoitiin epärealistisena sairaalakontekstiin.	t7	357
	Kritiikin mukaan se johtaa moniportaiseen johtamisjärjestelmään		358
Käytännön sanelemana johtamista jaetaan osaamisen perusteella työpareittain, vaikkei sitä ole organisaatiossa kuvattu. Jaettu johtajuus kuitenkin edellyttää tehtävien ja vastuiden selkeää sopimista.	Johtamista jaetaan osaamisen perusteella työpareittain	t7	359
	Jaettu johtajuus edellyttää tehtävien ja vastuiden selkeää sopimista.		360
Toimivan parihoitajuuden kulmakivet olivat toimivallan tasapaino, johtajaparin henkilösuhde ja päätöksentekoprosessi	Toimivan parihoitajuuden kulmakivet: toimivallan tasapaino, johtajaparin suhteet ja päätöksentekoprosessi.	t7	361
Organisaatiossa on tärkeää uudistaa johtamisen rakenteita ja käytäntöjä tukemaan johtajaksi kehittymistä monipuolisilla reflektioilla menetelmillä, kuten mentorointi, työnohjaus ja johtamisosaamisen suunnitelmallinen arviointi.	Organisaatiossa on tärkeää uudistaa johtamisen rakenteita tukemaan johtajaksi kehittymistä	t7	362
	Uudistus toteutuu reflektioilla menetelmillä, kuten mentorointi, työnohjaus ja johtamisosaamisen arviointi		363
Tulosten mukaan lähijohtajat kokivat johtamispaikneina voimavarojen ja tuen puutetta sekä keskitetyn ja yhteisöohjautuvan muutosnäkemysten välisiä jännitteitä. Lisäksi organisaation säästövaatimukset, palveluresurssien puute ja turhat työt koettiin kuormittavina.	Lähijohtajilla on voimavarojen puutetta sekä jännitteet keskitetyn ja yhteisöohjautuvan muutosnäkemysten välillä.	t8	364
	Säästövaatimukset, palveluresurssien puute ja turhat työt ovat kuormittavia		365
Hajautetut ja eri paikkakunnilla toimivat hyvinvointialueiden sote-organisaatiot vaativat viestinnältä ja yhteisöllisyyden kehittämiseltä enemmän kuin entisen aikaan ja paikkaan sidottu työ.	Hajautetut sote-organisaatiot vaativat viestinnältä ja yhteisöllisyyden kehittämiseltä enemmän kuin aika- ja paikka sidottu työ.	t8	366

Itseohjautuvuutta ja yhteisön innovatiivisuutta edistävän johtajuuden on arveltu lisäävän joustavuutta jatkuvaan muutokseen sopeutumiseen	Itseohjautuvuutta ja yhteisön innovatiivisuutta tukeva johtaminen lisää joustavuutta muutokseen sopeutumisessa.	t8	367
Tulosten mukaan dialogisesti toimiva lähijohtaja on esimerkiksi kuunteleva ja läsnä oleva, vuorovaikutteinen, oikeudenmukainen ja arvostava	Dialogisesti toimiva lähijohtaja on esimerkiksi kuunteleva, läsnä oleva, vuorovaikutteinen, oikeudenmukainen ja arvostava	t8	368
vastuiden sekavuus vaikuttaa kielteisesti työn hallinnan kokemukseen sekä lisää ristiriitoja, ja siten vaikeuttaa työyhteisötaimien mukaista toimintaa. Nämä vastuut olisi saatava yhteisiin dialogeihin ja niistä on sovittava keskusteluissa.	Vastuiden sekavuus heikentää työn hallinnan kokemusta, lisää ristiriitoja ja vaikeuttaa työyhteisötaimien mukaista toimintaa.	t8	369
	Vastuista tulisi keskustella ja sovittava yhdessä		370
Jaettu johtajuus itsenäisemmissä tiimeissä ja tutkiva oppiminen työyhteisöissä lähellä asiakasta voivat vahvistaa koko organisaation muutosta paremman muutodialogin avulla syntyvän johtamiskulttuurin kautta.	Jaettu johtajuus itsenäisemmissä tiimeissä ja oppiminen työyhteisöissä vahvistavat organisaation muutosta	t8	371
	koko organisaation muutos vahvistuu yhteisen keskustelun kautta		372
Johtaminen hajautetussa, isossa organisaatiossa on haasteellista, ja jatkuvasti uudistuvassa toimintaympäristössä erityisen vaativaa.	Johtaminen hajautetussa, isossa organisaatiossa on haasteellista ja vaativaa jatkuvasti uudistuvassa toimintaympäristössä	t8	373
Jos lähijohtajan roolissa työskentelevällä ei ole riittävää valtaa, voivat työyhteisötaimiset uudistukset ja kokeilut jäädä toteutumatta ylempien tahojen tuen puuttuessa	Jos lähijohtajalla ei ole riittävää valtaa ja tukea, uudistukset ja kokeilut jää toteutumatta	t8	374
Lähijohtajan työkuva tulee kehittymään dialogisen johtajuuden suuntaan.	Lähijohtajan työkuva kehittyy dialogisen johtajuuden suuntaan.	t8	375
Johtajalla on vastuu siitä, miten potentiaalit tulevat havaituiksi ja tunnistetuiksi ja kuinka ne toteutuvat työntekijän työssä ja positiossa	Johtajalla on vastuu potentiaalien havaitsemisesta, tunnistamisesta ja niiden toteutumisesta	t9	376
Johtamisen nykymalleissa, erityisesti leadership- eli ihmisten johtamisen käsityksissä korostetaan dialogisuutta, osallistamista, jaettua johtamista ja luottamusta.	Nykyisissä johtamismalleissa korostetaan dialogisuutta, osallistamista, jaettua johtamista ja luottamusta	t9	377
Toimijuuden siirtymistä uudelle alueelle, jaettuun ja osallistavaan vertaisjohtamiseen oli työkuormituksen ja vakiintuneiden työtapojen vuoksi vaikea muuttaa	Toimijuuden siirtymistä jaettuun johtamiseen voi olla haasteellista työkuormituksen ja vakiintuneiden työtapojen vuoksi.	t9	378
Hierarkkiset rakenteet – huolimatta yrityksistä purkaa niitä – näyttävät puolestaan organisaatiokriisissä johtavan siihen, että eri ryhmät tai yksilöt kääntyvät sisään päin, jolloin jaetun johtamisen monet edut, ennen kaikkea yhä välttämättömämpi yhteistoiminta ja kehittäminen, jäävät hyödyntämättä.	Hierarkkiset rakenteet voivat organisaatiokriisissä johtaa ryhmien sisänpäin kääntymiseen	t9	379
	Jaetun johtamisen edut, kuten yhteistoiminta ja kehittäminen, voivat jäädä hyödyntämättä		380
Periaatteessa henkilöstönsä kanssa johtamista jakava päällikkö on kahden tulen välissä organisaation muutoksissa, jotka edellyttävät henkilöstöjärjestelyitä. Etenkin kriisitilanteet näyttävät sopivana koetinkivenä vertaisuuden ja jaetun johtamisen toteutumiseksi organisaatiossa.	Henkilöstönsä kanssa johtamista jakava päällikkö voi kokea organisaatiomuutoksessa haasteita henkilöstöjärjestelyissä	t9	381
	Kriisitilanteet vaikeuttavat jaetun johtamisen toteutumista		382
Jaetulle ja asiantuntijuuden tunnustamiseen perustuvalla johtamisella on useita taloudellisia perusteita, jotka näyttävät ainakin heikkoina signaaleina aineistomme lähiluvussa. Työn taloudelliset näkökulmat olivat tunnistettavissa useiden päälliköiden tilanteissa, joissa he hallitsivat yhdessä työntekijöidensä kanssa kriisitilannetta ja perustelivat uutta johtamistapaa sillä, että oli joka tapauksessa välttämätöntä kehittää toimintaa ja katsoa eteenpäin. Sosiaalisten pääomien käyttö tuottaa taloudellisia etuja monella organisaation toiminnan tasolla	Jaetulle johtamisella on taloudellisia perusteita	t9	383
	Sosiaalisten pääomien käyttö tuottaa taloudellisia etuja organisaation eri tasoilla		384
Johtajuuden kollektiivisuus korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja johtajuuden vuorovaikutteisuutta	Johtajuuden kollektiivisuus korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja vuorovaikutteisuutta	t10	385
Johtajuuden kollektiivisuuden ymmärtäminen suhdennäkökulmana, ei tietynä johtajuuden tyyppinä, an-	Johtajuuden kollektiivisuus suhdennäkökulmana tarjoaa työkalun jakamattoman ja jaetun johtajuuden tutkimiseen.	t10	386

taa teoreettisen työkalun, jota voi soveltaa tutkittaessa sekä virallisesti jakamatonta että eri tavoin jaettua johtajuutta			
Joidenkin tutkijoiden mukaan termi "jaettu" kuitenkin viittaa johtajuuden asuvan itsenäisissä yksilöissä, jotka jakavat yhtäaikaisesti johtajuustehtäviä	"jaettu" tarkoittaa johtajuuden olevan itsenäisissä yksilöissä, jotka jakavat johtajuustehtäviä yhtäaikaisesti.	t10	387
Tämä tutkimus osoittaa johtajuussuhteiden kehittyvän vuorovaikutuksessa, jonka voi tulkita tuottavan ihmiskehoihin myönteistä, kielteistä tai vähäistä emotionaalista energiaa	vuorovaikutus tuottaa myönteistä, kielteistä tai vähäistä emotionaalista energiaa	t10	388
Valtaeroista huolimatta johtajuuden kollektiivinen luonne toisaalta edellyttää yhteistä toimijuutta. Tästä huolimatta osa johtajuustutkijoista kritisoi täysin jaettua johtajuutta ehdottaen, ettei sellaista kutsuttaisi johtajuudeksi, vaan sosiaalseksi prosessiksi tai ryhmäksi, jonka tasavertaisilla jäsenillä on yhteisiä tavoitteita ja joka voi toimia tehokkaasti niiden saavuttamiseksi	johtajuuden kollektiivinen luonne edellyttää yhteistä toimijuutta	t10	389
	Jaettua johtajuus on sosiaalinen prosessi tai ryhmä, jossa tasavertaisilla jäsenillä on yhteisiä tavoitteita.		390
Aineiston perusteella johtajuuden käytänteessä on taustalla aikataulu, säännöllisille tapaamisille sovittu ajankohta ja paikka sekä suunniteltu sisältö, jotka tukevat tavoitteisiin pääsyä.	Johtajuuden käytänteessä on aikataulu, sovittu ajankohta, paikka ja sisältö, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista	t10	391
Tulosten perusteella voi sanoa, että suhteita vahvistaa erityisesti arvostuksen ja luottamuksen kokemus, jolloin tehtävätavoite ja johtajan virallinen valta eivät riitä sitomaan toimijoita ilman emotionaalista ulottuvuutta	Suhteita vahvistaa erityisesti arvostuksen ja luottamuksen kokemus.	t10	392
	Tehtävätavoite ja johtajan valta eivät riitä sitomaan toimijoita ilman emotionaalista ulottuvuutta.		393
Organisaatioiden kehittyessä hajautuneiksi ja mataliksi johtajuusajattelussa yleistyy siirtyminen johtajakeskeisistä lähestymisistä suhde- ja ryhmäkeskeisiin	Johtajuusajattelussa siirrytään suhde- ja ryhmäkeskeisiin lähestymistapoihin	t10	394
Tällainen muutos on entistä oleellisempi, jos kyseessä on matriisirakenteinen organisaatio. Silloin johtajilla ei usein ole muodollista, hallinnollista valta-asemaa suhteessa asiantuntijoihin, vaan suuntautuminen yhteiseen tekemiseen syntyy toisin	Muutos on erityisen tärkeä matriisirakenteisessa organisaatiossa	t10	395
Jos kollektiivista johtajuutta ajatellaan organisointimistapana, pohditaan johtajan roolin ulottamista samaan aikaan useammalle kuin yhdelle henkilölle tai sen vaihtumista aika ajoin	Kollektiivinen johtajuus tarkoittaa johtajan roolin jakamista useammalle henkilölle tai sen vaihtumista ajoittain	t10	396
Johtajuuden kollektiivisuuden näkeminen vääjäämättä sosiaalisena prosessina puolestaan antaa näkökulman, jossa sitä tarkastellaan vuorovaikutteisina suhteina riippumatta organisaation virallisesta valtarakenteesta. Tällöin tarkkaavaisuuden kohteeksi valikoituvat arkiset esihenkilöiden ja alaisten kohtaamiset. Merkityksellistä on, mitä silloin tapahtuu ja millaisia tulkintoja vuorovaikutustilanteet, kuten yksikkö- tai tiimikokoukset herättävät.	Johtajuuden kollektiivisuus sosiaalisena prosessina tarkastelee vuorovaikutteisia suhteita	t10	397
	huomio kiinnittyy esihenkilöiden ja alaisten kohtaamiseen sekä vuorovaikutuksen tulkintoihin		398
poissa työympäristöstä pidettävien johtamisvalmennusten ja -seminaarien sijaan vuorovaikutteinen toiminnassa oppiminen yhdessä arkipäivän toimijoiden kanssa on eräs mielekäs tapa kehittää tavoitteista johtajuustyötä. Tällöin voidaan kiinnittää huomiota myös tiloihin ja paikkoihin, joissa vuorovaikutus tapahtuu. Ympäristö liittyy johtajuuden kokemiseen ja tulkintaan, kuten esimerkiksi siihen, miten esihenkilöt ja alaiset fyysisesti sijoittuvat suhteessa toisiinsa tai siihen, ovatko työpisteet lähekkäin vai kaukana toisistaan	vuorovaikutteinen oppiminen arkipäivän toimijoiden kanssa on tehokas tapa kehittää johtajuutta.	t10	399
	Huomio kiinnitetään esihenkilöiden ja alaisten fyysisen sijaintiin sekä työpisteiden etäisyyksiin.		400
Tulosten mukaan avoimeen kommunikaatioon kannustava vuorovaikutuskäytännö tuottaa kulttuuria, jossa on vaivatonta neuvotella tavoitteiden merkityksestä ja toteuttamisesta.	Avoin vuorovaikutuksessa on helppoa neuvotella tavoitteiden merkityksestä ja toteuttamisesta.	t10	401
suhteiden myönteistä kehittymistä edesauttaa ymmärrys myös organisaation ja työryhmän tai työparin historiasta nykykokemusten rinnalla	Suhteiden kehittymistä tukee ymmärrys organisaation ja työryhmän historiasta nykykokemusten rinnalla	t10	402
yhteinen, dialoginen tilanteen määrittely on	Dialoginen tilanteen määrittely mahdollistaa jaetun ymmärryksen ja johtajan roolin prosessissa.	t10	403

yksi johtajuustyön avaintoimintoja. Se mahdollistaa johtajuussuhteen, jossa työskennellään kohti jaettua ymmärrystä ja johtajan toiminta on osa prosessia			
Hajautetun johtajuuden ydinelementti on useita johtajuuteen osallistuvia henkilöitä; toiseksi siinä keskitytään johtajuuden toteuttamiseen johtamisroolin sijaan	Hajautetussa johtajuudessa keskitytään johtajuuden toteuttamiseen roolien sijaan.	t11	404
hajautetun johtajuuden onnistunut saavuttaminen määräytyy organisaation usean jäsenen vuorovaikutuksellisten vaikutusten perusteella.	Hajautetun johtajuuden onnistuminen määräytyy vuorovaikutuksen perusteella	t11	405
johtajuuteen osallistuu useita henkilöitä, jotka koostuvat niistä, joilla on joko muodollisia johtotehtäviä ja/tai epävirallisia johtotehtäviä	Johtajuuteen osallistuu useita henkilöitä, joilla on muodollisia ja/tai epävirallisia johtotehtäviä	t11	406
Vastuut jakautuvat vuorovaikutuksellisten vaikutusten mukaan riippuen tehtävästä ja yksilön asiantuntijuudesta	Vastuut jakautuvat vuorovaikutuksen ja asiantuntijuuden mukaan	t11	407
Johtamisvastuut voitaisiin jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin tehtäviin. Ensisijaisia vastuita pidettiin keskeisimpinä ja toissijaiset mahdollistivat näiden vastuiden toteuttamisen.	Johtamisvastuut voidaan jakaa ensisijaisiin, keskeisiin tehtäviin, ja toissijaisiin	t11	408
johtamisvastuut tulisi määritellä uudelleen ja johtajan ja johtavan opettajan tulisi selkeyttää vastuunjakoa yhdessä.	Johtamisvastuut ja vastuunjako määritellään yhdessä	t11	409
Tulokset osoittavat, että osallistujat kokivat ihmisten keskinäisen riippuvuuden ja johtajuuden toteuttamisen keskeisenä osana hajautetun johtajuuden toteuttamista.	Keskinäinen riippuvuus ja johtajuuden toteuttaminen on keskeisiä hajautetussa johtajuudessa	t11	410
Tehokas johtajuuden jakautumismalli sisältää sidosryhmien keskinäisen riippuvuuden vastakohtana muodoille, joissa useat henkilöt työskentelevät johtajina ilman merkityksellistä vuorovaikutusta heidän välillään.	Tehokas johtajuuden jakautumismalli sisältää sidosryhmien riippuvuuden ja vuorovaikutuksen	t11	411
hajautetusta johtajuudesta ei ole kyse vain tehtävien jakamisesta organisaatiossa, vaan sitä käytetään myös selittämään syvempää vuorovaikutusta jäsenten välillä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden kautta.	Hajautetussa johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta jäsenten välillä yhteisten tavoitteiden kautta.	t11	412
Hajautetun johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä sellaisten käytäntöjen rakentamiseen, jotka mahdollistavat johtamisvastuiden keskinäisen riippuvuuden kuntajärjestelmän sidosryhmien välillä.	Hajautetun johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä käytäntöihin, jotka mahdollistavat johtamisvastuiden keskinäisen riippuvuuden	t11	413
Johtamisvastuiden jakamisen parempi toteuttaminen voisi kuitenkin edistää kestäväää laadun parantamista ja parantaa valmiuksia käsitellä muuttuvia ja kilpailevia johtamisvastuita.	Parempi vastuiden jakaminen edistää laadun parantamista ja valmiuksia käsitellä muuttuvia vastuita	t11	414
kysymykset johtamisvastuiden jakamisesta edellyttävät sidosryhmien välistä keskustelua. Tämä haaste liittyy koordinoitujen johtamisprosessien hallintaan	kysymykset johtamisvastuiden jakamisesta edellyttävät sidosryhmien välistä keskustelua.	t11	415
Johtajien on luotava rakenteet aktiiviselle vuorovaikutukselle ja vastuista neuvottelemiselle eri sidosryhmien välillä	Johtajien on luotava rakenteet vuorovaikutukselle ja vastuuneuvotteluille	t11	416
Johtajien haasteena on ylläpitää oppimisoaamista keskuksissa, mikä tuo kapasiteettia johtamisvastuun jakamiseen ja jatkuviin laadun parannuksiin keskuksissa.	Haasteena on ylläpitää oppimisoaamista, mikä tukee vastuun jakamista ja laadun parannuksia.	t11	417
Johtamisen tehokkuus perustuu koordinoituihin tiedonvaihtoprosessien rakenteisiin ja työkaluihin, jotka ovat joustavia kulloisenkin tehtävän mukaan.	Johtamisen tehokkuus perustuu joustaviin, koordinoituihin tiedonvaihtoprosesseihin ja työkaluihin.	t11	418
Tietoisuus hajautetun johtajuuden kehittämisen tarpeesta heijastaa tarvetta keskittyä johtajuuden muutosta estäviin käytäntöihin.	Tietoisuus hajautetun johtajuuden kehittämistarpeesta heijastaa tarvetta muuttaa käytäntöjen esteitä	t11	419
muutos voi tarkoittaa sitä, että meidän on lakattava ajattelemasta johtajuutta yhden ihmisen työnä. Tämä voi tarkoittaa esimiestyön vähentämistä	Muutos tarkoittaa, että johtajuus ei enää ole yhden ihmisen työtä	t11	420
Johtajuuteen liittyy ristiriitaisia odotuksia toisaalta läsnäolon ja toisaalta taustalla olon osalta. Samoin johtajuus nähdään toiminnan mahdollistajana, mutta	Johtajuuteen liittyy ristiriitaisia odotuksia	t12	421

<p>samalla sen odotetaan suuntaavan toimintaa lain viitoittamaan suuntaan.</p>			
<p>viimeaikaisten tutkimusten valossa yhteisen käsityksen ja diskurssin luominen eri toimijoiden välille nähdään johtajuuden onnistumisen edellytyksenä. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että käsitys johtajuudesta ja työhyvinvoinnista vaihtelee esimerkiksi saman johtajaparin johtamisessa eri yksiköissä</p>	<p>Yhteinen käsitys eri toimijoiden välillä on johtajuuden onnistumisen edellytys</p>	t12	422
	<p>Johtajuuden ja työhyvinvoinnin käsitys vaihtelee, vaikka johtajapari olisi sama eri yksiköissä</p>		
<p>toimivaa johtajuutta varhaiskasvatuksessa tukisivat panostaminen perustehtävän määrittelyyn sekä johtajuusrakenteen ja siihen liittyvien vastuiden kirkastaminen</p>	<p>Toimiva johtajuus edellyttää perustehtävän määrittelyä ja vastuiden selkeyttämistä</p>	t12	424
<p>Johtajuusosaaminen edellyttää vahvaa tiedollista ja taidollista kompetenssia, mikä puolestaan osoittaa johtajien koulutustarpeen.</p>	<p>Johtajuusosaaminen vaatii vahvaa tietoa ja taitoa, mikä korostaa johtajien koulutustarvetta</p>	t12	425
<p>Mikäli perustehtävää ei artikuloida selkeästi ja siihen kiinnittyvät merkitykset jäävät vaille yhteistä hyväksyntää, myös johtajuuden merkitys hämärtyy jättäen vastuun ja vallan ilman legitimiä kantajaa.</p>	<p>Perustehtävän selkeä artikulointi on tärkeää johtajuuden ymmärrettävyyden kannalta.</p>	t12	426
	<p>Ilman yhteistä hyväksyntää perustehtävän merkityksille, vastuu sekä valta jäävät epäselviksi.</p>		
<p>Johtajuus on kuitenkin vaikutusprosessi, joka on välttämätön kaikelle järjestäytyneelle kollektiiviselle toiminnalle ja jota voidaan tarkastella sekä yksilöllisestä että kollektiivisesta näkökulmasta</p>	<p>Johtajuus on vaikutusprosessi, joka on olennainen kollektiiviselle toiminnalle</p>	t13	428
<p>johtajuus määritellään "prosessiksi, jolla helpotetaan yksilöllisiä ja kollektiivisiä ponnisteluja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi" Se perustuu valtaan vaikuttaa ryhmään ja mahdollistaa sen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen.</p>	<p>Johtajuus on prosessi, joka tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista.</p>	t13	429
	<p>perustuu valtaan vaikuttaa ryhmän toimintaan</p>		
<p>vallan ja vaikutusvallan kollektiivisen ulottuvuuden pohtiminen edellyttää johtajuuden jakautumisen pohdintaa.</p>	<p>Johtajuuden jakautuminen on keskeinen tekijä vallan ja vaikutusvallan ymmärtämisessä</p>	t13	430
<p>jaettu johtajuus voidaan määritellä dynaamiseksi prosessiksi, jossa nimetty johtaja tai joukko johtajia käyttää valikoivasti taitoja ja asiantuntemusta verkostossa ja jakaa tehokkaasti johtoroolin elementit ratkaistavan tilanteen tai ongelman mukaan</p>	<p>Jaettu johtajuudessa johtajat hyödyntävät taitojaan ja asiantuntemustaan verkostossa</p>	t13	431
	<p>Johtajuuden elementit jaetaan tilanteen tai ongelman mukaan</p>		
<p>Tiimitasolla johtaja toimii katalysaattorina, joka stimuloi yhteistyötä ja kollektiivista luovuutta. Tässä roolissa johtaja stimuloi ja haastaa ihmisten ideoita ja kannustaa osallistumaan, ideoiden keskusteluun, keskinäiseen apuun, proaktiivisuuteen ja jopa vuorovaihtuksen kaaokseen ja monimutkaisuuteen.</p>	<p>Tiimijohtaja edistää yhteistyötä ja kollektiivista luovuutta</p>	t13	433
	<p>Johtaja kannustaa keskusteluun, ideointiin, keskinäiseen tukeen</p>		
<p>Yksilötasolla johtajalla on tukeva rooli, jonka tarkoituksena on edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kannustaa itseohjautuvuuteen.</p>	<p>Yksilötasolla johtaja tukee työntekijöitä ja edistää motivaatiota</p>	t13	435
	<p>Kannustus itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen toimintaan</p>		
<p>Havaitsimme, että hierarkkisten asemien katoaminen ei tarkoittanut niiden ohjaavien, katalyyttisten ja tukevien johtotehtävien katoamista, joita heillä kerran oli. Päinvastoin, se korostaa tarvetta harkita ja tukea uudelleenjakoa organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla.</p>	<p>Hierarkkisten asemien katoaminen ei poista johtotehtäviä, vaan korostaa niiden merkitystä.</p>	t13	437
	<p>muutos tuo esiin uudelleenjaon tarpeen organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla</p>		
<p>Tulokset korostavat kuitenkin myös johtamisroolien, niiden olemuksen ja tehokkuuden heikkenemisen riskejä, kun roolinhaltijoita ei enää virallisesti tunnusteta tai tunnusteta.</p>	<p>johtamisroolien tehokkuus heikkenevät, jos rooleja ei tunnusteta tai nimetä</p>	t13	439
<p>jaettu johtajuus ilmenee tyypillisesti kollektiivisissa (eli jäsenet jakavat kaikki johtajuusroolit) ja hajautetuissa kokoonpanoissa (eli jäsenillä on yksi johtajuusrooli, kun taas muilla jäsenillä on muita johtorooleja), mikä vaikuttaa tiimin prosesseihin ja tehokkuuteen.</p>	<p>Jaettu johtajuus voi ilmetä joko kollektiivisesti tai hajautetusti</p>	t14	440
	<p>Rooleilla on vaikutus tiimin prosessien ja tehokkuuden toteutumiseen</p>		
<p>Jaettu johtajuus on tiimin ominaisuus, johon liittyy tiimin jäsenten keskinäinen vaikutus ja jaettu vastuu ja sen on osoitettu lisäävän tiimin tehokkuutta ja tyytyväisyyttä,</p>	<p>Jaettu johtajuus perustuu tiimin jäsenten keskinäiseen vaikutukseen ja jaettuun vastuuseen</p>	t14	442
	<p>Jaettu johtajuus lisää tiimin tehokkuutta ja tyytyväisyyttä</p>		

Jaetun johtajuuden sisällön osalta tutkijat ovat tyypillisesti keskittyneet vain yhteen johtamisrooliin, jonka tiimin jäsenet suorittavat tiettyinä ajankohtana	tiimin jäsenet hoitavat johtamisroolin tietyllä hetkellä	t14	444
jokainen tiimin jäsen voi toteuttaa erilaisia johtamisrooleja ja että eri tiimin jäsenet voivat harjoittaa erilaisia johtamiskäyttäytymistä	Jokainen tiimin jäsen voi ottaa eri johtamisrooleja eri aikoina	t13	445
tutkijat ovat olettaneet, että johtajuus jaetaan kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tämä oletus jaetusta ryhmärakenteesta ilmenee jaetun johtajuuden määritelmässä tiimin jäsenten jatkuvana ja kollektiivisena vaikutuksena toisiinsa sekä sen mittaamisessa yksilöllisen käyttäytymisen kokonaisuutena tai tiimin kollektiivisen johtamiskyvyn arviointina	johtajuus jaetaan tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken	t14	446
	tiimin jäsenet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa kollektiivisesti		447
	mittaamisessa arvioidaan yksilöllistä käyttäytymistä tai tiimin kollektiivista johtamiskykyä.		448
Sekavuus jaetun johtajuuden rakenteesta on ongelmallista tiimeille yleisesti, mutta sillä on erityistä merkitystä tiimeille, jotka suorittavat prosessinsa virtuaalisesti tai ajan ja paikan yli.	Jaetun johtajuus voi tuoda haasteita etänä työskenteleville tiimeille.	t14	449
Vastuiden jakamista ja siirtämistä tiimin jäsenten kesken jaetun johtajuuden eri kokoonpanoissa voi auttaa tai vahingoittaa, kun tiimien on hallittava toimintojaan useissa sijainneissa tai aikavyöhykkeillä	Vastuiden jakaminen jaetussa johtajuudessa voi joko tukea tai haitata tiimin toimintaa	t14	450
Jaettuun johtajuuteen sovellettu tämä viittaa siihen, että tiimin yksilöt harjoittavat käyttäytymistä, joka on merkityksellistä tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi.	Jaetussa johtajuudessa tuetaan tiimin tavoitteiden saavuttamista.	t14	451
jaetun johtajuuden ulottuvuuksien hyödyntäminen antoi meille mahdollisuuden tunnistaa jaetun johtajuuden kokoonpanot, jotka syntyvät enemmän (tai vähemmän) todennäköisesti tiimeissä.	Jaetun johtajuuden ulottuvuuksien hyödyntäminen mahdollistaa erilaisten jaetun johtajuuden kokoonpanojen tunnistamisen	t14	452
jaetun johtajuuden erilaiset kokoonpanot voivat vaikuttaa samalla tavalla muihin tuloksiin (esim. tiimin konfliktiin, elinkelpoisuuteen ja tyytyväisyyteen),	Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat konfliktihin, elinkelpoisuuteen ja tyytyväisyyteen.	t14	453
korostamme selkeyden tarvetta harkittaessa jaettuja johtajuuskokoonpanoja ja osoitamme, kuinka ainutlaatuiset kokoonpanot voivat vaikuttaa eri tavoin kriittisiin tiimin tuloksiin, kuten tiimin prosesseihin ja tehokkuuteen, erityisesti tapauksissa, joissa tiimin jäsenet hajaantuvat ajallisesti.	Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat tiimin toimintaan ja tuloksiin eri tavoin	t14	454
	Selkeys kokoonpanoissa on tärkeää erityisesti hajautetuissa tiimeissä		455
Työmme osoittaa kuitenkin, että on tarpeen erottaa jaetun johtajuuden konfiguraaliset näkökohdat ja tunnistaa selkeästi muoto, jossa johtajuutta jaetaan, jotta voidaan paremmin arvioida sen vaikutuksia tiimin tuloksiin.	On tärkeää erottaa jaetun johtajuuden konfiguraaliset näkökohdat	t14	456
	Selkeys auttaa arvioimaan vaikutuksia tiimin tuloksiin		457
Kollektiivisten kokoonpanojen muodostamisen edistäminen voi olla erityisen hyödyllistä, kun organisaatiot käyttävät yhä enemmän virtuaalisia tiimejä.	Kollektiivisten kokoonpanojen muodostamisen edistäminen on tärkeää	t14	458
Kehityskeskusteluja ja palkitsemisjärjestelmiä voitaisiin hyödyntää kannustamaan yksilöitä osallistumaan useisiin rooleihin tiimissä, mikä samalla tehostaisi työntekijöiden oppimista ja kehittymistä.	Kehityskeskustelut ja palkitsemisjärjestelmät kannustavat yksilöitä ottamaan useita rooleja tiimissä	t14	459
	Henkilöstön oppiminen ja kehittyminen tehostuu		460
Työmme viittaa siihen, että ajallinen hajonta voi olla erityisen haastavaa tiimikokoonpanoille; Virtuaalisuus voi kuitenkin olla olemassa vaihtelevassa määrin, eikä kaikilla virtuaalisuuden muodoilla välttämättä ole yhtä voimakkaita vaikutuksia.	ajallinen hajonta voi olla erityisen haastavaa tiimikokoonpanoille	t14	461
	Virtuaalisuutta voi hyödyntää vaihtelevassa määrin		462
Esimerkiksi sähköisen viestinnän rikkaus tai tiheys, kyky tavata kasvokkain tai tiimin jäsenten kokemus virtuaalisista teknologiatyökaluista, voivat vaikuttaa siihen, missä määrin virtuaalisuus parantaa tai rajoittaa jaettua johtamista. Tietoisuus näistä virtuaalisuuden muodoista voi vähentää eroja erilaisten jaetun johtajuuden kokoonpanojen välillä tehokkuuden suhteen.	Virtuaalisuuden vaikutukset jaetun johtajuuden kokoonpanoihin riippuvat viestinnän tiheydestä, kasvokkain tapaamisen mahdollisuuksista ja jäsenten kokemuksesta teknologioista.	t14	463
	Tietoisuus näistä tekijöistä voi parantaa kokoonpanojen tehokkuutta.		464
tärkeää ottaa huomioon jaetun johtajuuden eri ilmenemismuodot ryhmässä.	Huomioitava jaetun johtajuuden ilmenemismuodot	t14	465
Tarjoamme lisäksi todisteita siitä, että tietyt konfiguraatiot vaikuttavat todennäköisemmin tiimin prosesseihin ja myöhempään tehokkuuteen, mikä osoittaa (prototyypin) kollektiivisten konfiguraatioiden	kollektiiviset konfiguraatiot parantavat tiimin prosesseja ja tehokkuutta.	t14	466

edun verrattuna (prototyypisiin) hajautettuihin kokoonpanoihin, joita parannetaan korkean ajallisen haajonnan olosuhteissa.			
Kokoonpanoilla on merkitystä, kun tarkastellaan jaetun johtajuuden vaikutuksia tiimin tuloksiin, mikä luo tulevaisuuden mahdollisuuksia tutkimukselle, joka tutkii edelleen jaetun johtajuuden muotoja ja seurauksia.	Jaetun johtajuuden kokoonpanoilla on merkittävä rooli tiimin tuloksiin vaikuttamisessa	t14	467
sukupuolen ja ammatillisen osaamisen monimuotoisuus vaikuttavat negatiivisesti jaettuun johtajuuteen online-lääketieteellisessä tiimipalvelussa	Ammatillisen osaamisen monimuotoisuus voi aiheuttaa haasteita jaetun johtajuuden toteutuksessa	t15	468
jaetulla johtajuudella sovitellaan ja lievennetään kielteisiä vaikutuksia, joita sukupuolten ja ammatillisen pätevyyden moninaisuudesta aiheutuu lääkintätiimien verkkopalvelujen suorituskykyyn	Jaettu johtajuus voi auttaa lieventämään ammatillisen pätevyyden monimuotoisuudesta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia	t15	469
Jaetun johtajuuden kautta tiimin koko lieventää tiimien monimuotoisuuden kielteistä epäsuoraa vaikutusta verkossa tapahtuvan lääketieteellisen tiimin palvelun suorituskykyyn	Jaettu johtajuus ja tiimin koko vähentävät monimuotoisuuden negatiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan.	t15	470
Jaettu johtajuus on alhaalta ylöspäin suuntautuva johtamisen muoto, jossa tiimin jäsenet jakavat vastuut, ja se kehittyy, kun useat jäsenet ottavat johtorooleja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi	Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet jakavat vastuuta ja ottavat johtorooleja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi Jaettu johtajuus on alhaalta ylöspäin suuntautuva johtamisen muoto	t15	471
Perinteiseen vertikaaliseen johtajuuteen verrattuna jaettu johtajuus tunnustetaan hyödyllisemmäksi tiimin toiminnalle ja suorituskyvyille, koska se keskittyy antamaan täyden pelin kunkin jäsenen kyvyille ja laajentaa käytettävissä olevia tiimin resursseja	Jaettu johtajuus hyödyntää jokaisen jäsenen kykyä ja laajentamaa tiimin resursseja	t15	472
Jaetun johtajuuden ydin on johtajuuden jakautuminen tiimin jäsenten kesken, joilla on erilaisia ominaisuuksia, ja tämä edellyttää, että tiimin jäsenillä on tarvittavat ammatilliset tiedot tai taidot tehokkaan jaettuun johtajuuteen.	Jaettu johtajuus jakaa johtajuuden tiimin jäsenten kesken, ja se edellyttää jäseniltä tarvittavia ammatillisia taitoja ja tietoja.	t15	473
Monimutkaisen ja monimuotoisen tiimityön edessä perinteinen vertikaalinen johtajuus ei pysty täysin vastaamaan tiimityön tarpeisiin, joten jaettu johtajuus syntyi.	Jaettu johtajuus kehittyi, koska perinteinen vertikaalinen johtajuus ei riittänyt vastaamaan monimutkaisten tiimityön tarpeisiin.	t15	474
Jaettuun johtajuuteen kuuluu johtamisvastuun antaminen tiimin jäsenille, joilla on erilaisia ominaisuuksia. Siksi on tärkeää paljastaa tiimin monimuotoisuuden vaikutukset jaettuun johtajuuteen.	Jaettu johtajuus jakaa vastuuta tiimin jäsenille, joilla on erilaisia ominaisuuksia Tärkeää tarkastella tiimin monimuotoisuuden vaikutuksia johtajuuteen.	t15	475 476
jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimipalvelun suorituskykyyn.	Positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn	t15	477
Sukupuolten moninaisuus liittyy epäsuorasti ja negatiivisesti tiimipalvelun suorituskykyyn jaetun johtajuuden kautta. Ammatillisen taustan monimuotoisuus liittyy epäsuorasti ja negatiivisesti tiimipalvelun suorituskykyyn jaetun johtajuuden kautta. Ammatillisen osaamisen monimuotoisuus liittyy epäsuorasti ja negatiivisesti tiimipalvelun tuloksellisuuteen jaetun johtajuuden. Tiimin suuri koko heikentää tuloksellisuutta	Sukupuolen, ammatillisen taustan ja osaamisen monimuotoisuus heikentävät tiimin suorituskykyä jaetun johtajuuden kautta suurissa tiimeissä	t15	478
Tiimiesihenkilöiden tulisi siksi kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan enemmän jaettuun johtamiskäytäytymiseen tiimin suorituskykyyn parantamiseksi.	tulisi kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti jaettuun johtamiseen tiimin suorituskykyyn parantamiseksi.	t15	479
monimuotoinen tiimi, voi estää jaettua johtajuutta ja lopulta johtaa tiimin suorituskykyyn heikkenemiseen.	Monimuotoinen tiimi voi estää jaetun johtajuuden kehittymistä ja johtaa lopulta tiimin suorituskykyyn heikkenemiseen	t15	480
Tiimiesihenkilölle on tärkeää ottaa huomioon tiimin jäsenten erilaiset piirteet. Sukupuolen ja ammatillisen osaamisen monimuotoisuuden kaltaiset tekijät voivat aiheuttaa haasteita tiimin prosesseissa ja vaikuttaa lopulta negatiivisesti tiimin suorituskykyyn. Siksi on välttämätöntä, että esihenkilöt arvioivat perusteellisesti monimuotoisuuden integroinnin edut ja haitat	Huomioitava tiimin jäsenten erilaiset piirteet, jotka luovat haasteita tiimissä ja heikentää suorituskykyä. Monimuotoisuuden integroinnin edut ja haitat on arvioitava huolellisesti	t15	481 482

tiimeihinsä, jotta vältetään yhteisten pyrkimysten ja yhteistyön estäminen			
monimuotoisen tiimin toteuttaminen, jolla on erilaiset taustat ja taidot, edistää tiimipalvelun suorituskykyä jaetun johtajuuden kautta, kun tiimin koko on suuri.	Monimuotoinen tiimi voi parantaa suorituskykyä jaetun johtajuuden avulla suuressa tiimissä.	t15	483
Tiimiesihenkilöt, jotka haluavat edistää monimuotoisuutta tiimeissään, voi suuremmat tiimit olla hyödyllisiä. Pienempiä tiimejä luotaessa johtajien tulisi kuitenkin olla tietoisia tiimin jäsenten monimuotoisuudesta. Tämä voi muuten johtaa haasteisiin, jotka voivat vahingoittaa tiimin suorituskykyä.	Monimuotoiset tiimit voivat hyötyä suuremmasta koosta	t15	484
	Pienissä tiimeissä monimuotoisuus voi heikentää suorituskykyä, joten se on huomioitava		485
on ratkaisevan tärkeää, että johtajat tasapainottavat harkitusti tiimin koon ja monimuotoisuuden tavalla, joka optimoi tiimin dynamiikan. Tämä edellyttää tiimin jäsenten yksilöllisten vahvuuksien ja heikkouksien huolellista harkintaa sekä ymmärrystä siitä, miten erilaiset persoonallisuudet ja taidot voivat täydentää toisiaan.	tiimin koko ja monimuotoisuus on oltava tasapainossa	t15	486
	Vahvuudet ja heikkoudet huomioidaan ja miten erilaiset taidot täydentävät toisiaan.		487
Tulokset osoittavat, että sukupuolten ja ammatillisten taitojen moninaisuus voivat haitata jaettua johtajuutta ja viime kädessä haitata tiimipalvelun suorituskykyä	Ammatillisten taitojen monimuotoisuus voi haitata jaetun johtajuuden toteutumista	t15	488
Tutkimuksemme on osoittanut, että tiimin luominen jäsenistä, joilla on erilainen tausta ja asiantuntemus, voi olla hyödyllinen tiimin suorituskyvylle. Tämä pätee kuitenkin vain silloin, kun tiimissä on enemmän jäseniä. Toisaalta pienemmässä tiimissä monimuotoiset jäsenet voivat haitata tiimin suoriutumista jaetun johtajuuden kautta.	Jäsenten erilaiset taustat ja asiantuntemus voi lisätä suorituskykyä suurissa tiimeissä.	t15	489
	Pienemmissä tiimeissä monimuotoisuus voi haitata tiimin suoriutumista jaetun johtajuuden kautta.		490
Tutkimuksemme korostaa jaetun johtajuuden merkitystä tällaisissa tiimeissä, koska se edistää yhteistyötä ja edistää kollektiivisen omistajuuden tunnetta tehtävien tuloksista.	Jaettu johtajuus edistää yhteistyötä ja vahvistaa kollektiivisen omistajuuden tunnetta tiimin saavutuksista.	t15	491
Jaettu johtajuus on pikemminkin ryhmätason ilmiö kuin johdettu yksilötason johtamispiirteistä ja -tyyleistä	Jaettu johtajuus on enemmän ryhmätason ilmiö, joka eroaa yksilötason johtamispiirteistä	t16	492
Jaetussa johtajuudessa muodollisuuden aste vaihtelee johtajattomista organisaatioista (tai itseohjautuvista tiimeistä) pakollisiin karismaattisiin johtajiin, jotka jakavat johtajuuden.	Jaetussa johtajuudessa muodollisuus vaihtelee johtajattomista tiimeistä johtajiin, jotka jakavat johtajuuden	t16	493
Useimmat tiiminvetäjät ja jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on olennainen jaetun johtajuuden kehittämisessä.	Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on keskeinen jaetun johtajuuden kehittämisessä.	t16	494
tiiminvetäjät korostivat, että molemminpuolista vuorovaikutusta (esim. epävirallisia tilannepäivityksiä työntekijöiltä) tarvitaan perusteelliseen ja merkitykselliseen palautteeseen. Toimivat viestintävälineet ja -kanavat, jotka voivat helpottaa vuorovaikutusta, ovat myös välttämättömiä.	Palaute vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta	t16	495
			Viestintäkanavat, jotka helpottavat vuorovaikutusta, ovat välttämättömiä jaetun johtajuuden kehittämisessä
kun johtajat antavat työntekijöille mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja ottaa täyden vastuun tehtävistä, he tuntevat olevansa vapaampia tekemään aloitteita ja jakamaan johtajuutta tiimin jäsenten kesken	Johtajat, jotka antavat työntekijöille päätöksentekovallan ja vastuun, edistävät jaettua johtajuutta tiimissä.	t16	497
suhteiden rakentaminen ja tiimin oppiminen voivat helpottaa vuorovaikutusta ja koordinoitua tiimin jäsenten välillä.	Suhteiden rakentaminen ja tiimin oppiminen edistävät vuorovaikutusta ja koordinoitua	t16	498
tärkeää on luoda alhaalta ylöspäin yhteinen visio osallistavan prosessin kautta, joka perustuu johtajien ja tiimin jäsenten keskinäiseen luottamukseen, keskinäiseen empatiaan ja luotettavuuteen.	Yhteinen visio luodaan alhaalta ylöspäin osallistavan prosessin kautta		499
tiimin jäsenten olemassa olevat proaktiiviset asenteet ja tietyntasoiset työtaidot ovat tärkeitä edellytyksiä	Tiimin jäsenten proaktiiviset asenteet ja työtaidot ovat keskeisiä jaetulle johtajuudelle.	t16	500

jaetulle johtajuudelle. Kun otetaan huomioon jaetun johtajuuden ominaispiirteet tiimitason ilmiönä, on korostettava tiimin jäsenten kriittistä roolia johtajuuden toteuttamisessa hajautetussa organisaatiojärjestelmässä	Jaettu johtajuus tiimitason ilmiönä korostaa tiimin jäsenten roolia hajautetussa organisaatiossa		501
Tiimin jäsenet uskoivat, että jaettu johtajuus johtaisi useampiin tehtäviin ilman vastaavaa auktoriteettia ja etuja.	Jaettu johtajuus saattaa lisätä tehtäviä ilman siihen liittyvää auktoriteettia tai etuja.	t16	502
Nuoret ja kokemattomat tiimin jäsenet halusivat johtajilta selkeämpiä ohjeita ja erityisiä ohjeita, jotta he voisivat antaa merkityksellisen panoksen yksilöllisten ja ryhmätavoitteiden saavuttamiseksi.	Kokemattomat tiimin jäsenet voivat kaivata selkeitä ohjeita ja neuvoja tavoitteiden saavuttamiseksi.	t16	503
tilannetekijät, kuten ammatti-/tehtävätason ominaispiirteet tai erilaiset työryhmät, voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden syntyamiseen.	Ammatti- tai tehtäväkohtaiset piirteet, voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden muodostumiseen.	t16	504
Jaettua johtajuutta voidaan kehittää kehittämällä johtajuutta, jossa otetaan huomioon koko järjestelmän lähestymistapaan perustuvien integroitujen toimien merkitys. On myös tärkeää tunnustaa, että järjestelmällinen prosessi vaatii yksilöllisiä kyvykkyyksiä kehittäviä ja organisatorisia toimia ja tukea, jotka vaikuttavat työympäristöön ja -olosuhteisiin, jotta työntekijät voivat menestyksekkäästi suorittaa johtotehtävänsä.	Jaetun johtajuuden kehittäminen vaatii huomion integroitujen toiminnan merkitykseen.	t16	505
	Prosessi edellyttää yksilöllisten kykyjen kehittämistä sekä organisatorista tukea ja toimia		506
	Työympäristön huomiointi on tärkeää		507
Neljä tunnistettua olennaista elementtiä (visio ja tavoitteet, tieto ja tietämys, päätöksentekoprosessit sekä roolit ja vastuut) on raportoitu satunnaisesti jaetun johtajuuden kirjallisuudessa, mutta niitä ei ole kattavasti operationalisoitu psykologisena rakenteena	Jaetussa johtajuudessa keskeistä on visio ja tavoitteet, tieto ja tietämys, päätöksentekoprosessit sekä roolit ja vastuut.	t16	509
Yksittäisten monipaikkaisen työn toimintatapojen kehittäminen ei riitä. Organisaatioiden johdolta vaaditaan selkeää päämääriin perustuvaa suuntaa, miten työtä tehdään ajan ja paikan suhteen.	Monipaikkaisen työn kehittämisen lisäksi organisaation johto määrittelee työskentelyn tavat ajan ja paikan.	t17	510
Monipaikkainen työ on kokonaisvaltaista. Kehittämisen tulisi tapahtua johdon ja henkilöstön vuoropuheessa ja eri toimintojen yhteistyönä. Tarvitaan reagoitavalmiutta ja kykyä kokeilla uusia työpaikan tarpeisiin sopivia toimintatapoja. Monipaikkainen työ vaatii jatkuvaa kehittämistä	Monipaikkainen työ on kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä	t17	511
	Kehittäminen edellyttää johdon ja henkilöstön vuoropuhelua sekä yhteistyötä eri toimintojen välillä.		512
	Monipaikkainen työ vaatii reagoitukykyä ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja		513
Etenkin tietoja asiantuntijatyötä koskettaneeseen työtapojen ja -ympäristöjen muutokseen liittyy lisääntyneet digitaalinen viestintä sekä työaikojen ja -paikkojen moninaistuminen ja yksilöllistyminen	Työtapojen ja -ympäristöjen muutokset lisääntyneet	t17	514
	Digitaalinen viestintä lisääntynyt		515
	Työajat ja paikat moninaistuneet		516
kehittääkseen monipaikkaista työtä organisaatiot tarvitsevat myös toimintaympäristönsä ja tavoitteisiinsa soveltuvia käytäntöjä	Monipaikkaisen työn kehittämiseksi tarvitaan käytäntöjä, jotka soveltuvat niiden toimintaympäristöön ja tavoitteisiin.	t17	517
työn monipaikkaisuus nähdään organisaation näkökulmasta valmiuksia ja välineitä edellyttävänä tavoitteellisen johtamisen kohteena	Monipaikkaisuus vaatii organisaatioilta valmiuksia, välineitä ja tavoitteellista johtamista	t17	518
Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa työtä tehdään useista sijainneista käsin. Monipaikkaisen työn mahdollistava kokonaisuus muodostuu fyysisten tilojen, tieto- ja viestintäteknologian tarjoamien virtuaalisten tilojen ja sosiaalisen ympäristön yhdistelmästä	Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön.	t17	519
	Tieto- ja viestintäteknologian tarjoamat työkalut mahdollistavat monipaikkaisen työn sujuvuuden ja yhteydenpidon		520
jossa työntekijät voivat sovitus- tai vapaa-ajanajan- nolta, työnantajan toimipisteiltä, asiakkaiden tiloista, yhteiskäyttöisistä työtiloista tai kulkuvälineistä käsin. Monipaikkainen työ voi käsittää myös esimerkiksi asiakkaan luona tai kentällä tehtävää paikkariippuvaista työtä	Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri paikoista, kuten kotoa, toimipisteillä, asiakkaan luona.	t17	521
Hyvin organisoitu monipaikkainen työ tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen.	Mahdollisuus työhyvinvoinnin edistämiseen	t17	522
Heikosti organisoidussa monipaikkaisessa työssä saat- taan kuitenkin piillä myös työhyvinvointiriskejä. Tällöin vaarana on työn intensifioituminen, joka saattaa nä- kyä esimerkiksi taukojen puutteena	Heikosti organisoitu monipaikkainen työ voi aiheut- ta työhyvinvointiriskejä	t17	523

ja minuuttiaikatauluina (esim. jatkuvat peräkkäiset tai jopa päällekkäiset kokoukset)			
Työnteon monipaikkaistuminen muuttaa johtamista vaatiin johtamiskäytäntöjen ja -osaamisen kehittämistä. Työnteon tapojen muutos edellyttää myös johtamisen muutosta.	Monipaikkaistuva työ muuttaa johtamista ja vaatii johtamiskäytäntöjen kehittämistä	t17	524
	Työnteon tapojen muutokset edellyttävät muutosta johtamiseen		525
monipaikkaiseen työhön siirtyminen on todennäköisesti helpompaa matalille organisaatioille kuin hierarkkisille	Matalat organisaatiot voivat siirtyä monipaikkaiseen työhön helpommin kuin hierarkkiset organisaatiot	t17	536
Monipaikkainen työ edellyttääkin esihenkilöiltä niiden oimien johtamiskäytäntöjen kehittämistä kuin laajempaa työyhteisön toimintakulttuurin mu	Monipaikkainen työ edellyttää esihenkilöiltä johtamiskäytäntöjen ja työyhteisön toimintakulttuurin kehittämistä	t17	527
monipaikkaistuminen muuttaa työyhteisöjen toimintaa esimerkiksi vähentämällä fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja lisäämällä erilaisia teknologiavälitteisen kommunikaation muotoja	Monipaikkaistuminen vähentää fyysisistä vuorovaikutusta ja lisää teknologiavälitteistä kommunikointia työyhteisöissä	t17	528
työntekijöiden kokemusta yhteisöllisyydestä ei määrittele niinkään työnteon paikka, vaan muut työhön liittyvät tekijät (esim. johtaminen)	Yhteisöllisyys työssä perustuu enemmän johtamiseen ja muihin työhön liittyviin tekijöihin kuin työnteon paikkaan	t17	529
Toisinaan pääasiassa työnantajan tiloissa ja pääasiassa etänä työskentelevien välillä voi syntyä kuilu, joka voi ilmetä esimerkiksi vähäisenä yhteydenpitona ja keskinäisenä luottamuspulana.	Työnantajan tiloissa ja etänä työskentelevien välillä voi syntyä kuilu, joka heikentää yhteydenpitoa ja luottamusta	t17	530
Monipaikkaisuus tuo työnteokseen merkittävän lisäulottuvuuden, jonka hallitseminen edellyttää entistä laadukkaampaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua.	Monipaikkaisuus vaatii laadukkaampaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua	t17	531
Työntekijöiden keskinäinen sekä työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus korostuu monipaikkaisessa työssä. Vaikuttaa siltä, että yhteinen keskustelu sekä tiimin jäsenten tarpeiden ja näkemysten yhteinen käsittely ja avaaminen lisäävät luottamusta ja ymmärrystä.	Monipaikkaisessa työssä luottamus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on keskeistä.	t17	532
	Yhteinen keskustelu tiimin jäsenten kanssa lisää luottamusta ja ymmärrystä		533
Voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kannalta työntekijän autonomiaa lisäävä monipaikkaisuus näyttäytyi tuloksissa voittopuolisesti myönteisenä	Autonomian lisääntyminen	t17	534
	Autonomia ja monipaikkaisuus lisää työhyvinvointia		535
etätyössä nähtiin paljon hyviä puolia, kaivattiin myös lähikohtaamisia ja toimiston mahdollistamia resursseja ja palveluita.	Etätyön lisäksi tarvitaan lähikohtaamisia ja toimistotiloja	t17	536
Osa monipaikkaisuuteen liitetystä työhyvinvointihaasteista vaikuttaa kytkeytyvän osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen.	Monipaikkaisuuden työhyvinvointihaasteet liittyvät osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen.	t17	537
organisaatioiden käytännöissä ja ohjeistuksissa on edelleen kehitettävää monipaikkaisuuden näkökulmasta katsottuna	Monipaikkaisuuden käytänteitä ja ohjeita on kehitettävä	t17	538
Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä vaikuttavat painottuvan erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen muutokseen ja siihen liittyvään vuorovaikutuksen hallinnoinnin tarpeeseen	Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä liittyvät vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen muutokseen sekä vuorovaikutuksen hallintaan	t17	539
Monipaikkaisen työn toimivuuden näkökulmasta esihenkilöt näkivät aktiivisen yhteydenpidon työntekijöihin ensisijaisen tärkeäksi, koska satunnaiset kohtaamiset esimerkiksi käytävillä ja kahvihuoneissa ovat vähentyneet	Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin on tärkeää monipaikkaisessa työssä, satunnaisten kohtaamisten vähentyessä	t17	540
Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit koettiin tärkeiksi - on niiden toteutusmuoto sitten lähi-, etä- tai hybridipalaverit koettiin tärkeiksi	Säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeitä, riippumatta toteutetaanko ne lähi-, etä- vai hybridinä	t17	542
monipaikkaisessa työssä esihenkilön tulisi kyetä huomioimaan työntekijöitä sekä yksilöllisesti että tasapuolisesti. Kuvauksissa nousi esiin, että monipaikkaisessa työssä on riski esimerkiksi hiljaisempien ja vetytyvämpien vähemmälle huomioinnille.	Monipaikkaisessa työssä esihenkilön tulee huomioida työntekijöitä yksilöllisesti ja tasapuolisesti	t17	542
Monipaikkaisen työn toimivuuden nähtiin edellyttävän esihenkilön vahvaa luottamusta työntekijöihin ja sen osoittamista. Luottamuksen osoittaminen tarkoitti lisääntynyttä autonomiaa työntekijöiden työnteon tapojen ja paikkojen valinnassa.	Monipaikkaisen työn toimivuus edellyttää esihenkilön vahvaa luottamusta työntekijöihin	t17	543
	Luottamuksen osoittaminen tarkoittaa työntekijöille lisääntynyttä autonomiaa työskentelytavoissa ja -paikoissa.		544

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kuvauksissa monipaikkaisen työn toimivuutta tukevista tekijöistä korostui samantyyppiset teemat: vuorovaikutus, luottamus, yhteisten toimintatapojen rakentaminen ja työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioiminen	Monipaikkaisen työn toimivuutta tukevia tekijöitä ovat vuorovaikutus, luottamus ja yhteisten toimintatapojen rakentaminen sekä tarpeiden huomiointi	t17	545
Esihenkilöiden vuorovaikutukseen panostamisen voidaan nähdä tähtäävän juuri työntekijöiden arvostamaan saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen.	Esihenkilöiden vuorovaikutuksen kehittäminen vaikuttaa saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen	t17	546
Lähityössä tietyt tilaratkaisut, kuten tiimin pysyvän yhteisen työtilan puuttuminen sekä yhteistyön tilojen puute koettiin yhteisöllisyyden kannalta haastaviksi. Esihenkilöt nostivat esiin, että tilankäyttöä joutuu miettimään uudelleen yhteisöllisyyden näkökulmasta, kun oma tiimi ei enää automaattisesti sijoitu fyysisesti samaan paikkaan edes työnantajan tiloissa työskennellessä	Monipaikkaisessa työssä tiimin yhteisten työtilojen ja yhteistyötilojen puute on haaste	t17	547
	Tilankäytön uudelleenarviointi on tarpeen, tiimi ei työskentele fyysisesti samassa paikassa		548
Lähihoitamisten vähentymisen nähtiin usein heikentävän myös yhteisöllisyyttä etenkin, jos yhteinen näkemys työnteon tavoista ja linjauksista puuttuu tai etävuorovaikutukseen työyhteisössä ei ole muodostunut vakiintuneita käytäntöjä tai sitä ei koeta toimivaksi ja luontevaksi.	Lähihoitamisten väheneminen heikentää yhteisöllisyyttä	t17	549
	Etävuorovaikutuksen käytäntöjen puute vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyteen		550
tekijöiden yhteisöllisyydelle antama painoarvo ja tarve vaihtelee liittyen esimerkiksi persoonallisuuteen, osaamiseen, työhistoriaan, työnkuvaan, elämäntilanteeseen ja tottumuksiin. Monipaikkaisen työn yhtenä kipupisteenä esiin nousikin lähiyhteisöllisyyttä arvostavien työntekijöiden esille tuoma yksinäisyyden ja erillisyyden kokemus	Yhteisöllisyyden tarve vaihtelee työntekijöiden persoonallisuuden, osaamisen, työhistorian, työnkuvaan, elämäntilanteen ja tottumusten mukaan	t17	551
	Monipaikkaisen työn haasteena on lähiyhteisöllisyyttä arvostavien työntekijöiden kokemus yksinäisyys ja erillisyyden.		552
Tauottomat etäpalaveriputket ja kiireiset aikataulut jättävät niukasti tilaa yhteisöllisyydelle	Tiukasti aikataulutetut työpäivät vähentävät yhteisöllisyyden aikaa	t17	553
Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä ylläpitävinä käytäntöinä korostui erityisesti kolme osa-aluetta: epämuodollisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen, säännölliset strukturoidut tapaamiset ja digitaalisen kommunikaation mahdollisuuksien hyödyntäminen.	Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat vuorovaikutus, säännölliset strukturoidut tapaamiset ja digitaalisen kommunikaation hyödyntäminen.	t17	554
Yhteisöllisyyttä tukevana rakenteellisempina käytäntöinä koettiin esimerkiksi yhteiset toimistopäivät ja ylipäänsä säännölliset lähikokoukset ja -tapaamiset. Kuten todettua, osalle yhteisöllisyys syntyy parhaiten lähityössä. Tällöin lähityössä tulisi olla mahdollisuus nimenomaan tavata muita ihmisiä	Yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat yhteiset toimistopäivät, säännölliset lähikokoukset ja -tapaamiset.	t17	555
	Lähityössä yhteisöllisyys syntyy parhaiten		556
Yhteisöllisyyden edellytyksiä voidaan edistää vaikuttamalla paitsi lähityön määrään, myös sen laatuun siten, että kohtaamisen mahdollisuudet lisääntyvät ja vuorovaikutus ”tihentyy”	Yhteisöllisyyttä voi edistää vaikuttamalla lähityön määrään ja laatuun sekä lisätä kohtauksia	t17	557
Yhteisöllisyyden edellytyksiä monipaikkaisessa työssä onkin syytä parantaa myös digitaalisen vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllisyyden tai laadukkaan yhteistyön rakentaminen pelkän lähityön varaan ei ole nykyisessä työelämässä useinkaan toimiva malli, vaan myös kehittämistä, yhteistä pohdintaa, oppimista ja tuen antamista ja saamista olisi tapahduttava myös digitaalisvälitteisesti	Yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös digitaalisen vuorovaikutuksen kautta	t17	558
	Digitaalinen yhteistyö, kehittäminen, oppiminen ja tuki ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa.		559
Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnistaan ja suorituskyvystään olivat tilastollisesti merkitsevästi parempia työyhteisössä, jotka ovat sopineet käytännössä verrattuna niihin työyhteisöihin, joissa toimintatavoista ei ollut sovittu tai sovittuja toimintatapoja ei noudatettu.	Sovitut toimintatavat edistävät työhyvinvointia ja suorituskykyä	t17	560
	Jos toimintatapoja ei sovita tai noudateta suorituskyky ja työhyvinvointi laskee		561
Analyysi osoitti, että henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työn teon paikkaan, tekevät mieluiten töitä muualla kuin toimistolla. Henkilöt, jotka tarvitsevat muiden apua töissään, saapuvat varmemmin työnantajan tiloihin.	Henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemispäikkaan, suosivat mieluiten työskentelyä muualla kuin toimistolla	t17	562
	Henkilöt, jotka tarvitsevat muiden apua työssään, valitsevat useammin työnantajan tilat		563
Monipaikkaisen työn johtaminen ja kehittäminen vaatii tuekseen työpaikan tavoitteita tukevia käytäntöjä ja toimenpiteitä organisaation eri tasoilla.	Monipaikkaisen työn johtaminen edellyttää organisaation eri tasoilla tavoitteellisia käytäntöjä ja toimenpiteitä	t17	564

Keskeisenä nousevat esille tarpeet ylläpitää yhteisöllisyyttä, sopia monipaikkaisen työn tekemisen tavoista ja periaatteista tiimeissä ja työryhmissä, tukea ja kehittää eteenpäin digitaalista työn tekemisen tapaa, sekä tukea työntekijöiden voimavarojen ja kuormitus-tekijöiden tasapainon säilyttämistä.	Keskeisiä tarpeita on yhteisöllisyyden ylläpitäminen, selkeiden työskentelytapojen sekä työntekijöiden voimavarojen j tukeminen.	t17	565
Osallistava ja matalahierarkkinen kulttuuri auttaa kehittämään ja räätälöimään aidosti arkea tukevia, hyväksytyjä ja käyttöön tulevia toimintamalleja. Tämän lisäksi työpaikoilla tarvitaan myös riittävän yhtenäistä ja selkeää johtamista ja päätöksentekoa	Osallistava ja matalahierarkkinen kulttuuri tukee arkea palvelevien toimintamallien kehittämistä	t17	566
	Selkeää ja yhtenäistä johtamista sekä päätöksentekoa tarvitaan		567
työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden autonomiaa lisäävä monipaikkaisuus näyttää tulosten perusteella tarjoavan monenlaisia myönteisiä mahdollisuuksia ja voimavaroja.	Monipaikkaisuus tarjoaa myönteisiä mahdollisuuksia ja voimavaroja työhyvinvoinnin kannalta.	t17	568
monipaikkaisuuden keskeinen hyöty kytkeytyy autonomian lisääntymiseen, jota työntekijät voivat käyttää sekä oman työhyvinvointinsa että työn tuloksellisuuden vahvistamiseen	Monipaikkaisuuden keskeinen hyöty on autonomian lisääntyminen	t17	589
Yhteyden ylläpitäminen muihin tilanteessa, jossa työtä tehdään paljon eri paikoista käsin, vaatii työntekijältä aktiivisuutta, jonka tarvetta ei välttämättä ole vielä täysin tiedostettu	Yhteyden ylläpitäminen eri paikoista työskentelevien välillä vaatii työntekijältä aktiivisuutta	t17	590
Monipaikkaisen työn johtamisen ja erityisesti lähiesihenkilötyön näkökulmasta vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset korostuvat vahvasti. Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutteiset käytännöt näyttävätkin keskeisinä tekijöinä monipaikkaisen työn lähijohtamisessa	Monipaikkaisen työn johtamisessa vuorovaikutus korostuu.	t17	591
	Vuorovaikutteiset käytännöt ovat keskeisiä tekijöitä monipaikkaisen työn lähijohtamisessa.		592
Tulokset toivat selvästi esille, että kun työntekijän itseohjautuvuus on vahvaa, hän hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia työnteon ajan ja paikan ratkaisuisaan.	Itseohjautuvuus mahdollistaa monipaikkaisen työn hyödyntämisen	t17	593
työn tekeminen ylipäänsä oli yhteydessä parempaan työhyvinvoinnin kokemukseen ja vähäisempään uupumiseen	Työn tekeminen monipaikkaisesti luo parempaa työhyvinvointia ja vähäisempää uupumista	t17	594
monipaikkainen työ vaatii tuekseen laaja-alaista johtamiskulttuurin muutosta, jossa sekä ylimmän johdon strateginen rooli että operatiivisen tason esihenkilötyö ovat ratkaisevassa asemassa	Monipaikkainen työ vaatii laaja-alaista johtamiskulttuurin muutosta	t17	595
	Strateginen johtaminen ja operatiivinen esihenkilötyö tukevat monipaikkaisen työn onnistumista ja kehittämistä.		596
monipaikkainen työ on integroitava osaksi organisaation pitkän aikavälin suunnittelua, eikä sitä saa nähdä vain väliaikaisena tai poikkeuksellisenä työmuotona.	Monipaikkainen työ tulisi integroida osaksi organisaation pitkän aikavälin suunnittelua	t17	597
Luottamus ja avoin viestintä ovat erityisen tärkeitä monipaikkaisessa työssä, sillä ilman niitä vuorovaikutus saattaa kärsiä, mikä voi johtaa erillisyyden ja ulkopuolisuuden tunteisiin ja korkeaan vaihtuvuuteen.	Luottamus ja avoin viestintä ovat keskeisiä monipaikkaisessa työssä	t17	598
	Vuorovaikutuksen puute voi johtaa erillisyyden kokemukseen ja henkilöstön pitovoimaan		599
Lisäksi on tärkeää, että esihenkilöt saavat johdolta selkeän tuen ja ohjeistukset, jotta he eivät uuvu ja jää yksin kuormittavassa monipaikkaisen johtamisen arjessa	Esihenkilöille tulee antaa selkeitä ohjeistuksia ja tukea monipaikkaisen työn johtamiseen	t17	600
Työntekijöiden autonomian lisääntyminen on tasapainottanut työelämän valta-asetelmia. Tämä ohjaa työnantajia uudistamaan johtamiskäytäntöjään, kirjastamaan organisaationsa suuntaa ja yhteisön merkitystä.	Työntekijöiden lisääntynyt autonomia tasapainottaa työelämän valtasuhteita	t17	601
	Johtamiskäytäntöjä ja yhteisön merkitystä on uudistettava		602
nuoret ja vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät tulivat tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella esille ryhmänä, jonka hyvinvointi ja ylipäänsä työelämään ja työorganisaatioihin kiinnittyminen herätti jonkin verran huolta	Vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät herättää huolta työelämään kiinnittymisen ja hyvinvoinnin osalta	t17	603
Hybridityö ja työn monipaikkaisuus vaikuttavat niin yksilöihin kuin työyhteisöihin, erityisesti vuorovaikutuksen muuttumisen takia	Hybridityö ja monipaikkaisuus vaikuttavat yksilöihin ja työyhteisöihin vuorovaikutuksen muutoksessa	t18	604

Yleisesti ottaen hybridisti (osa kasvotusten, osa etänä) järjestetyt vuorovaikutustilanteet koettiin kohtaamisen tavoista haastavimmiksi ja heikoimmillaan hybriditilanteessa yhdistyy molempien etänä ja kasvotusten kohtaamisen huonot puolet ottaen hybridisti (osa kasvotusten, osa etänä) järjestetyt vuorovaikutustilanteet koettiin kohtaamisen tavoista haastavimmiksi ja heikoimmillaan hybriditilanteessa yhdistyy molempien etänä ja kasvotusten kohtaamisen huonot puolet.	Hybriditilanteet on haastava vuorovaikutustapa	t18	605
	Hybriditilanteessa yhdistyivät etänä ja kasvotusten kohtaamisen huonot puolet.		606
Vaikka etävuorovaikutus mahdollistaa oppimisen ja verkkokurssit ajasta ja paikasta riippumattomasti, etävuorovaikutuksen koettiin vaikeuttavan oppimista muun muassa kapeuttamalla verkostoja.	Etävuorovaikutus mahdollistaa oppimisen ajasta ja paikasta riippumattomasti	t18	607
	Etävuorovaikutus vaikeuttaa oppimista, muun muassa kaventamalla verkostoja.		608
Myös mallioppiminen ja neuvojen pyytäminen kollegoilta on etänä kasvokkaista kohtaamista vaikeampaa. Etätapaamiset ovat toimiva kohtaamisen muoto toistuvissa rutiinikohtaamisissa ja yksinkertaisissa tilanteissa.	Etänä mallioppiminen ja neuvojen pyytäminen kollegoilta on vaikeampaa kuin kasvokkain	t18	609
	Etätapaamiset ovat toimivia toistuvissa rutiinikohtaamisissa ja yksinkertaisissa tilanteissa		610
Kasvokkaisissa kohtaamisissa koettiin hieman suurempaa osaamisen kehittymistä sekä autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymistä: ihmiset kertovat kasvokkain omista henkilökohtaisista asioistaan enemmän, joka lisää toisten tuntemista, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta	Kasvokkaisissa kohtaamisissa osaamisen kehittymisen, autonomian ja yhteenkuuluvuuden kasvaa	t18	611
	Kasvokkain kohtaaminen lisää tuntemista, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta		612
Monipaikkaisesti työskennellessä erityisesti vuorovaikutustilanteet eroavat perinteiseen toimistotyöhön verrattuna, olivat ne sitten suunniteltuja kokouksia, koulutuksia, yhteistä työskentelyä tai suunnittelemtomia vapaamuotoisia kohtaamisia.	Monipaikkainen työ eroaa perinteisestä toimistotyöstä vuorovaikutustilanteiden osalta	t18	613
	Vuorovaikutus voi olla suunniteltuja tai suunnittelemtomia vapaamuotoisia kohtaamisia.		614
Monipaikkaisesta työstä puhuttaessa korostuu usein sijainti: mistä käsin työtä tehdään. Lisäksi esillä on paljon monipaikkaisen työn yksilöön kohdistuvat vaikutukset. Kyse on kuitenkin laajemmasta ilmiöstä. Se, että työtä tehdään useasta paikasta käsin, muuttaa olennaisella tavalla asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta. Tällä on osin tunnettuja ja tunnistettuja vaikutuksia yksilöön, työyhteisöön, organisaatioon ja myös koko yhteiskuntaan.	Monipaikkaisessa työssä korostuvat se, mistä käsin työtä tehdään, sekä sen vaikutukset yksilöön	t18	615
	Monipaikkainen työ muuttaa asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta merkittävästi.		616
käytännön työelämässä kuin tutkimuksessakin on huomattu videon kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen aiheuttavan väsymystä ja työhyvinvoinnin laskua.	Videovälitteinen vuorovaikutus voi aiheuttaa väsymystä ja heikentää työhyvinvointia.	t18	617
Kasvokkaisissa kohtaamisissa tulkitaan toisten kehollista, nonverbaalia vuorovaikutusta tiedostamatta ja vain harvoin kiinnitetään huomiota omiin eleisiin ja ilmeisiin.	Kasvokkaisissa kohtaamisissa ihmiset tulkitsevat toisten kehollista ja nonverbaalia vuorovaikutusta	t18	618
Autonomia on monipaikkaisessa työssä olennaista erottaa omilleen jättämisestä.	Autonomia monipaikkaisessa työssä ei tarkoita omille jättämistä		619
Monipaikkainen työ aiheuttaa haasteita yhteenkuuluvuuden suhteen, verrattuna perinteiseen toimistotyöhön.	Monipaikkainen työ tuo haasteita yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttämiseen	t18	620
Vaikka autonomiaa koetaan enemmän, tukea ja palautetta voi olla vähemmän saatavilla, mikä voi johtaa negatiivisiin emootioihin ja siten heikompaan työn imuun.	Monipaikkainen työ tarjoaa enemmän autonomiaa ja vähentää tuen ja palautteen saantia	t18	621
yhteenkuuluvuuden kokemus oli yhteydessä positiivisiin tunnetiloihin, mikä kertoo yhteenkuuluvuuden tärkeästä merkityksestä vuorovaikutustilanteissa	Yhteenkuuluvuuden tunteella on tärkeä merkitys vuorovaikutustilanteissa		622
yleisesti tilanteissa korkeampaa yhteenkuuluvuuden täyttymistä kokevat työntekijät kokivat myös tavoitteiden saavuttamista.	Korkeampi yhteenkuuluvuuden kokemus tukee työntekijöiden parempaa suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista.	t18	623

teiden täytyvän paremmin. Luomalla positiivisia, autonomiata ja yhteenkuuluvuutta tukevia tilanteita, voidaan tukea tavoitteiden täyttymistä vuorovaikutustilanteissa ja luoda myös muita positiivisia vaikutuksia, kuten osaamisen kehittymisen edellytyksiä.	Positiivinen vuorovaikutus edistää sekä autonomiaa että osaamisen kehittymistä.		624
Autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen tarpeet täyttyvät parhaiten kasvokkaisissa kohtaamisissa ja heikoiten hybridikohtaamisissa. Heikointa autonomian ja yhteenkuuluvuuden kokeminen oli hybriditilanteiden etäosallistujilla.	Kasvokkaat kohtaamiset täyttävät parhaiten autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet	t18	625
	Hybriditilanteissa etäosallistujilla kokemukset autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta ovat heikoimpia.		626
mitä enemmän työskennellään etänä, sitä vähemmän koetaan yhteenkuuluvuutta	Etätyön lisääntyessä yhteenkuuluvuuden kokemus heikkenee	t18	627
etävuorovaikutuksen oppimista helpottavina piirteinä koetaan riippumattomuus paikasta ja usein myös ajasta (esim. nauhoitukset).	Etävuorovaikutuksessa oppimista tukevat joustavat ajankäytön ja sijainnin mahdollisuudet.	t18	628
Työntekijät kokivat, että kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet, tilanteet joissa toiset osallistujat ovat tuttuja tai osallistujilla on kuuntelijan rooli sopivat hoidettaviksi myös etänä.	Kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin etänä	t18	629
Kasvokkaista vuorovaikutusta vaativat tilanteet, joiden tavoitteena on tutustuminen, luottamuksen rakentaminen tai yhteinen keskustelu. Myös asiat, jotka herättävät tunteita, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia, on paras hoitaa kasvotusten	Kasvokkaista vuorovaikutusta tarvitaan tilanteissa, joissa pyritään tutustumaan, rakentamaan luottamusta	t18	630
	Tunteita herättävät asiat, on parasta käsitellä kasvotusten.		631
Vaikka tutkimuksen perusteella hybriditilanteet ovat haastavia, hyvin suunniteltuina ja olennaiset asiat huomioituna, vuorovaikutustilanteiden tavoitteet voivat täytyä yhtä hyvin kuin muissakin toteutusmuodoissa	Hyvin suunnitelluissa hybriditilanteissa vuorovaikutus voi toimia yhtä hyvin kuin muissakin toteutusmuodoissa	t18	632
Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta huomion jakamista, joka voi epäonnistua johtaa siihen, että niin etäkokemus kuin läsnäkokemuksen on huono. Hybriditilanteissa koetaan myös muita tilanteita enemmän tylsistyneisyyttä. Etäosallistujat kokevat helposti ulkopuolisuuden tunnetta sekä vaikeutta saada puheenvuoroja. Jos osallistujille halutaan tarjota mahdollisuus osallistua sekä etänä että paikan päällä, olisi hyvä käyttää hetki sen arvioimiseen, miksi näin tehdään ja mikä on sen todellinen lisäarvo verrattuna kasvokkaiseen tai kokonaan etänä järjestettyyn kohtaamiseen.	Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta hyvää huomion jakamista	t18	633
	Hybriditilanteet voivat aiheuttaa tylsistyneisyyttä ja ulkopuolisuuden tunnetta etäosallistujille		634
	Hybriditilanteiden käytön hyötyjä tulisi arvioida tarkasti		635
Etätyön yhtenä vahvuutena nostetaan usein työn tehostuminen sen myötä, että vuorovaikutustilanteet ovat keskittyneet tiiviimmin asioiden ympärille, ja satunnainen rupattelu jää vähemmälle verrattuna kasvokkaiseen työskentelyyn ja kohtaamisiin	Etätyön vahvuutena on työn tehostuminen vuorovaikutustilanteiden keskittyttyä tiiviimmin asioiden ympärille.	t18	636
	Etätyössä satunnaista keskustelua on vähemmän		637
Vapaamuotoiset keskustelut ja satunnaiset kohtaamiset tunnistettiin hyvin tärkeiksi sekä yhteisöllisyyden, että oppimisen ja osaamisen kehittymisen näkökulmista.	Vapaamuotoiset keskustelut ja satunnaiset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle	t18	638
Osaamisen koetaan kehittyvän parhaiten kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja heikoiten hybriditilanteissa	Osaaminen kehittyy parhaiten kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa	t18	639
	Hybriditilanteet koetaan heikommiksi osaamisen kehittämisen kannalta		640

## Liite 4. Induktiivisen sisällönanalyysin ala- ja yläluokkien muodostuminen

Induktiivisen sisällönanalyysin ala- ja yläluokkien muodostuminen					
<p><b>Alaluokat:</b>  Vuorovaikutus ja viestintä (A)  Käytänteet ja toimintatavat (B)  Yhteisöllisyys ja tiimityö (C)  Itseohjautuvuus ja autonomia (D)  Osallisuus ja osaaminen (E)  Päätökset ja vastuut (F)  Johtajuus ja johtajuuden kehittäminen (G)  Organisaatiokonteksti (H)  Johtajuuden jakamisen periaatteet ja lähtökohdat (I)</p> <p><b>Yläluokat:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Johtajuuden ja vastuun jakaminen (sisältää alaluokat F, G, I)</li> <li>2. Organisaation rakenteet ja käytännöt (sisältää alaluokat B, H)</li> <li>3. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys (sisältää alaluokat A, C)</li> <li>4. Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö (sisältää alaluokat D, E)</li> </ol>					
Pelkistetyt ilmaukset				Alaluokat	
				Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys (A)	
Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksen eri muodoissa	t1	1	Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksen eri muodoissa	t1	1
Vuorovaikutussuhteet mahdollistavat johtajuuden jakamisen	t1	2	Vuorovaikutussuhteet mahdollistavat johtajuuden jakamisen	t1	2
Organisaatioiden toiminta vahvistuu	t1	3	Työyhteisön onnistuminen perustuu vuorovaikutussuhteiden laatuun	t1	14
Toimintatavat edistävät organisaation tehokkuutta	t1	4	Keskeistä ovat työyhteisön jäsenten vuorovaikutusprosessi	t1	25
Jaettu johtajuus auttaa käsittelemään monimuotoisia ilmiöitä	t1	5	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutukseen.	t1	27
Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys	t1	6	Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutteiseen prosessiin, joka yhdistää työntekijöitä	t1	30
Jaettu johtajuus sopii erityisesti julkisten palveluiden johtamiseen	t1	7	Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhteiden verkosto	t1	32
Jaettu johtajuus auttaa työyhteisöjä selviytymään vaativista ja monimuotoisista tehtävistä	t1	8	Johtajuudessa on oleellista vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus	t1	40
Jaettu johtajuus on tärkeää johtajuuden uudistamiselle	t1	9	Jaettu johtajuus perustuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä.	t1	41
Johtajuus jakautuu osaksi työyhteisön käytäntöjä	t1	10	Johtajuuden jakaminen edellyttää vuorovaikutusta eri tilanteissa ja toimijoiden välillä.	t1	64
Organisaatioissa johtajuus suuntautuu osallistavaan ja kollektiiviseen johtajuuteen	t1	11	Vuorovaikutus tukee työyhteisön kykyä kohdistaa toiminta oikein ja tehokkaasti.	t1	66
Jaettu johtajuus toteutuu yhteisöllisellä toiminnalla.	t1	12	Vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen	t1	67
Työyhteisön sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden motivaatiota	t1	13	Voimaannuttavan vuorovaikutuksen avulla jaetaan johtajuusvastuuta	t1	80

Työyhteisön onnistuminen perustuu vuorovaikutussuhteiden laatuun	t1	14	vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamiseen työyhteisössä tarvitaan muitakin johtajuussuhteita	t1	97
Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen edistää heidän sitoutumistaan	t1	15	Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksessa, mikä vahvistaa mahdollisuuksia jakaa johtajuutta	t1	99
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon tuottaa ratkaisuehdotuksia	t1	16	Työyhteisössä yhteinen keskustelu ja asioiden jakaminen nähdään keskeisinä johtajuuden toteutumiseksi.	t1	100
Jaettu johtajuus vaatii toimintakäytäntöjen muuttamista, toisin kuin yksilöön kiinnitetyvä johtajuus	t1	17	vuorovaikutuksen roolit ja foorumit on ratkaistava	t3	141
Työyhteisön toimintakäytänteet muuttuvat	t1	18	Lähijohtaja-työntekijäsuhteista voi muodostua oppimista tukevia vuorovaikutussuhteita	t3	157
Jaetun johtajuuden tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden tietämystä ja osaamista	t1	19	Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen johtajuus	t4	191
Päätöksiä ei nähdä vain johtajan tehtävänä, joten ne tehdään työyhteisössä yhdessä	t1	20	2000-luvulla johtajuuden tutkimus on keskittynyt vuorovaikutteiseen ja vastaavuoroiseen johtajuuteen.	t4	192
Työntekijöitä osallistetaan päätösten tekoon	t1	21	Merkittävää on yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa	t4	195
Organisaatioissa johtajuuden ja toiminnan keskiöön nousevat suhteet, valmentava johtajuus ja johtajuuden jakaminen	t1	22	Johtajuus rakentuu tilanteen mukaan ja uudella tavalla ihmisten vuorovaikutuksessa.	t4	205
Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista	t1	23	Johtajuuden diskursiivinen tarkastelu korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa.	t4	210
Sovittujen toimintatapojen avulla voidaan hyödyntää osaamista tehokkaasti	t1	24	Tulkintojen jakaminen ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu johtoryhmässä vaikuttavat organisaatioon.	t5	260
Keskeistä ovat työyhteisön jäsenten vuorovaikutusprosessi	t1	25	Jaetun johtajuuden teoria paneutuu johtamisen käytäntöihin ja keskittyy johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen.	t6	292
Jaettu johtajuus työyhteisössä korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä	t1	26	Vuorovaikutus on tärkeä tekijä hajautetun organisaation ja perinteisen organisaation vertailussa	t6	321
Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutukseen.	t1	27	Hajautetussa organisaatiossa voi olla vaikeaa järjestää koko työyhteisön keskustelua.	t6	325
Työntekijöillä on aktiivinen rooli ja mahdollisuus osallistua johtajuuteen	t1	28	Tiimien sisäistä keskustelua on hyödynnettävä	t6	326
Jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista	t1	29	Maantieteellinen etäisyys haittaa kommunikaatiota ja koordinoitua.	t6	332
Jaettu johtajuus perustuu vuorovaikutteiseen prosessiin, joka yhdistää työntekijöitä	t1	30	Varattava aikaa kehityskeskusteluille	t6	343
Työntekijät toteuttavat johtajuutta yhteistyössä	t1	31	Varattava aikaa vuorovaikutukseen ja yhteisten toimintamallien sopimiseen	t6	344
Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutussuhteiden verkosto	t1	32	Dialogisesti toimiva lähijohtaja on esimerkillinen, kuunteleva, läsnä oleva, vuorovaikutteinen, oikeudenmukainen ja arvostava	t8	368
Työyhteisö voi ratkaista monimuotoisia ongelmia	t1	33	koko organisaation muutos vahvistuu yhteisen keskustelun kautta	t8	372
Jaettu johtajuus kiinnittyy työyhteisön toimintakäytäntöihin rutiinien ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden avulla	t1	34	Lähijohtajan työkuva kehittyy dialogisen johtajuuden suuntaan.	t8	375
Jaettu johtajuus korostaa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista	t1	35	vuorovaikutus tuottaa myönteistä, kielteistä tai vähäistä emotionaalista energiaa	t10	388

Organisaatioiden kohtaamat ongelmat vaativat monenlaista osaamista, jonka jakaminen tukee ratkaisujen löytämistä.	t1	36	Johtajuuden kollektiivisuus sosiaalisena prosessina tarkastelee vuorovaikutteisia suhteita	t10	397
Jaettu johtajuus liittyy jaettuun vastuuseen ja valtaan.	t1	37	huomio kiinnittyy esihenkilöiden ja alaisten kohtaamisiin sekä vuorovaikutuksen tulkintoihin	t10	398
Johtajuus ei ole sidoksissa vain johtajan asemaan, vaan jakautuu työyhteisöön.	t1	38	vuorovaikutteinen oppiminen arkipäivän toimijoiden kanssa on tehokas tapa kehittää johtajuutta.	t10	399
Jaettu johtajuus edistää positiivista keskinäisriippuvuutta ja yhteistä koordinaatiota	t1	39	Avoimessa vuorovaikutuksessa on helppoa neuvotella tavoitteiden merkityksestä ja toteuttamisesta.	t10	401
Johtajuudessa on oleellista vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja vastavuoroisuus	t1	40	Dialoginen tilanteen määrittely mahdollistaa jaetun ymmärryksen ja johtajan roolin prosessissa.	t10	403
Jaettu johtajuus perustuu vertikaaliseen ja horisontaaliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä.	t1	41	Hajautetun johtajuuden onnistuminen määräytyy vuorovaikutuksen perusteella	t11	405
Johtajuus jakautuu organisaatiossa yksilöille ja ryhmille	t1	42	Hajautetussa johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta jäsenten välillä yhteisten tavoitteiden kautta.	t11	412
Hajautettu johtajuudessa johtajuus jakautuu työyhteisössä	t1	43	Johtajien on luotava rakenteet vuorovaikutukselle ja vastuuneuvotteluille	t11	416
Johtajuus toteutuu sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toiminnan kautta	t1	44	Johtaja kannustaa keskusteluun, ideointiin, keskinäiseen tukeen	t13	434
Hajautettu johtajuus ilmenee hajautettuina toimintoina eri tilanteissa, joissa johtaja ja työntekijät tekevät yhteistyötä.	t1	45	Jaettu johtajuus perustuu tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja jaettuun vastuuseen	t14	442
Arjessa ilmenevät tilanteet mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen johtajuuden toteuttamiseen.	t1	46	Viestintäkanavat, jotka helpottavat vuorovaikutusta, ovat välttämättömiä jaetun johtajuuden kehittämisessä	t16	496
Jaettu johtajuus korostaa työyhteisön jäsenten yhteistä ymmärrystä ja vastuuta	t1	47	Suhteiden rakentaminen ja tiimin oppiminen edistävät vuorovaikutusta ja koordinointia	t16	498
Tavoitteena on, että johtajuus tukee parhaiten työyhteisön perustehtävän toteuttamista.	t1	48	Kehittäminen edellyttää johdon ja henkilöstön vuoropuhelua sekä yhteistyötä eri toimintojen välillä.	t17	512
Johtajuuden jakaminen edellyttää muutosta työyhteisön toimintakulttuurissa	t1	49	Monipaikkaisuus vaatii parempaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua	t17	531
Työntekijöiden osallisuus johtajuuteen edellyttää tietoisuutta työyhteisön perustehtävästä ja tavoitteista	t1	50	Yhteinen keskustelu tiimin jäsenten kanssa lisää luottamusta ja ymmärrystä	t17	533
Jaetussa johtajuudessa korostuu erityisesti työntekijöiden kokemus osallisuus ja voimaantuminen	t1	51	Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä liittyvät vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen muutokseen sekä vuorovaikutuksen hallintaan	t17	539
Voimaantuminen tarkoittaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä ja aktiivista roolia johtajuuden toteutuksessa.	t1	52	Esihenkilöiden vuorovaikutuksen kehittäminen vaikuttaa saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen	t17	546
Jaetun johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.	t1	53	Yhteyden ylläpitäminen eri paikoista työskentelevien välillä vaatii työntekijältä aktiivisuutta	t17	590
Johtajuuden jakaminen voimaannuttaa työyhteisön jäseniä	t1	54	Monipaikkaisen työn johtamisessa vuorovaikutus korostuu.	t17	591
Johtajuuden jakaminen vaatii herkkyyttä ja tilannetajua.	t1	55	Vuorovaikutteiset käytännöt ovat keskeisiä tekijöitä monipaikkaisen työn lähijohtamisessa.	t17	592
Huomioitava työntekijöiden tasapainoisen työkokonaisuuden ylläpito	t1	56	Vuorovaikutuksen puute voi johtaa erilisyyden kokemukseen ja henkilöstön pitovoimaan	t17	599

Vertikaaliset suhteet liittyvät organisaation viralliseen hierarkiaan ja esimies-alaisuuksiin.	t1	57	Hybridityö ja monipaikkaisuus vaikuttavat yksilöihin ja työyhteisöihin vuorovaikutuksen muutoksessa	t18	604
Horisontaaliset suhteet toteutuvat erityisesti työntekijöiden keskinäisinä suhteina	t1	58	Hybriditilanteet on haastava vuorovaikutustapa	t18	605
Jaetussa johtajuudessa johtajuus levittäytyy koko organisaatioon	t1	59	Hybriditilanteessa yhdistyvät etänä ja kasvotusten kohtaamisen huonot puolet.	t18	606
Jaetun johtajuuden toimintakäytäntö korostaa yhteistä ymmärrystä työyhteisön tavoitteista	t1	60	Etävuorovaikutus mahdollistaa oppimisen ajasta ja paikasta riippumattomasti	t18	607
Keskeistä on sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta.	t1	61	Etävuorovaikutus vaikeuttaa oppimista, muun muassa kaventamalla verkostoja.	t18	608
Työntekijöiden valmiudet johtajuuden vastaanottamiseen ovat keskeisiä jaetun johtajuuden toteutumiseksi	t1	62	Monipaikkainen työ eroaa perinteisestä toimistotyöstä vuorovaikutustilanteiden osalta	t18	613
Valmiudet vahvistavat johtajuuden jakamiseen liittyviä toimintatapoja työyhteisössä.	t1	63	Vuorovaikutus voi olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia vapaamuotoisia kohtaamisia.	t18	614
Johtajuuden jakaminen edellyttää vuorovaikutusta eri tilanteissa ja toimijoiden välillä.	t1	64	Monipaikkainen työ muuttaa asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta merkittävästi.	t18	616
Voimaannuttavassa vuorovaikutuksessa työyhteisö pystyy suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin	t1	65	Videovälitteinen vuorovaikutus voi aiheuttaa väsymystä ja heikentää työhyvinvointia.	t18	617
Vuorovaikutus tukee työyhteisön kykyä kohdistaa toiminta oikein ja tehokkaasti.	t1	66	Kasvokkaisissa kohtaamisissa ihmiset tulkitsevat toisten kehollista ja nonverbaalia vuorovaikutusta	t18	618
Vuorovaikutussuhde vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, toiminnan sujuvuuteen ja vastuiden jakamiseen	t1	67	Yhteenkuuluvuuden tunteella on tärkeä merkitys vuorovaikutustilanteissa	t18	622
Tehtävien vastaanottaminen ja vastuun kantaminen edellyttävät kokemusta kannustuksesta	t1	68	Positiivinen vuorovaikutus edistää sekä autonomiaa että osaamisen kehittymistä.	t18	624
Palautteen antaminen ja saaminen ovat keskeisiä johtajuuden jakamiselle	t1	69	Etävuorovaikutuksessa oppimista tukevat joustavat ajankäytön ja sijainnin mahdollisuudet.	t18	628
Työntekijöiden osallistuminen vastuutehtäviin perustuu motivaatioon	t1	70	Kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin etänä	t18	629
Motivoituneisuutta vahvistetaan erityisesti palautteen avulla	t1	71	Kasvokkaista vuorovaikutusta tarvitaan tilanteissa, joissa pyritään tutustumaan, rakentamaan luottamusta	t18	630
Työntekijöiden selkeät työnkuvat helpottavat johtajuuden jakamista	t1	72	Tunteita herättävät asiat, on parasta käsitellä kasvotusten.	t18	631
Perustehtäviin keskittyminen voi jäykistää toiminnan toteuttamista	t1	73	Hyvin suunnitelluissa hybriditilanteissa vuorovaikutus voi toimia yhtä hyvin kuin muissakin toteutusmuodoissa	t18	632
Työntekijöiden tutustuminen toisiinsa on tärkeää	t1	74	Etätöiden vahvuutena on työn tehostuminen vuorovaikutustilanteiden keskittyttyä tiiviimmin asioiden ympärille.	t18	636
Tarkoitus mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemuksen tavoitteiden saavuttamisessa	t1	75	Etätöissä satunnaista keskustelua on vähemmän	t18	637
Johtajuuden jakaminen vastuutehtävien ja yhteisvastuullisuuden kautta mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työyhteisössä.	t1	76	Vapaamuotoiset keskustelut ja satunnaiset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle	t18	638
Tärkeää on kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja.	t1	77	Osaaminen kehittyy parhaiten kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa	t18	639

Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöiden kanssa selkeä käsitys toiminnan tavoitteista	t1	78	Voimaannuttavassa vuorovaikutuksessa työyhteisö pystyy suuntaamaan toiminnan oikeisiin asioihin	t1	65
Yhteisen toiminnan tavoitteet luodaan yhdessä	t1	79	Yhteisissä keskusteluissa reflektoidaan, jaetaan kokemuksia ja päätöksiä tehdään yhdessä	t1	87
Voimaannuttavan vuorovaikutuksen avulla jaetaan johtajuusvastuuta	t1	80	Avoin palaute vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä sekä edesauttaa jaetun johtajuuden toteutumista.	t1	108
Luottamussuhde työntekijöiden kesken ilmenee johtajuuteen osallistumisena	t1	81	Palautteen merkitys oman työn kehittämisessä on tärkeää	t6	283
Aktiivisuus edistää työyhteisön yhteisten päämäärien saavuttamista.	t1	82	Palautetilanteessa vuorovaikutus ja dialogisuus ovat keskeisiä	t6	284
Luottamussuhteen merkitys korostuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua johtajuuteen, riippumatta heidän tehtävänimikkeestään.	t1	83	Kehityskeskustelut ja palkitsemisjärjestelmät kannustavat yksilöitä ottamaan useita rooleja tiimissä	t14	459
Yhdenvertaisuus on keskeinen tekijä, jotta kaikki voivat aktiivisesti osallistua johtajuuteen.	t1	84	Palaute vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta	t16	495
Aktiivinen osallistuminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta johtajuuteen osallistumisesta.	t1	85	Monipaikkaistuminen vähentää fyysistä vuorovaikutusta ja lisää teknologivälitteistä kommunikaatiota työyhteisöissä	t17	528
Osallistuminen toimi keinona ratkaista yhteisöllisesti esiin nousseita ongelmia	t1	86	Luottamus ja avoin viestintä ovat keskeisiä monipaikkaisessa työssä	t17	598
Yhteisissä keskusteluissa reflektoidaan, jaetaan kokemuksia ja päätöksiä tehdään yhdessä	t1	87	Johtamisen tehokkuus perustuu joustaaviin, koordinoituihin tiedonvaihtoprosesseihin ja työkaluihin.	t11	418
<b>Käytänteet ja toimintatavat (B)</b>					
Tärkeänä on etsiä keinoja, jotka auttavat työntekijöitä tuomaan esiin omia näkemyksiään.	t1	88	Toimintatavat edistävät organisaation tehokkuutta	t1	4
Työyhteisössä jaettujen vastuutehtävien suorittaminen vie aikaa	t1	89	johtajuus jakautuu osaksi työyhteisön käytäntöjä	t1	
Johtajuuden jakaminen vahvistaa yhteiseen toimintaan sitoutumista ja luottamusta	t1	90	Jaettu johtajuus vaatii toimintakäytäntöjen muuttamista, toisin kuin yksilöön kiinnittyvä johtajuus	t1	17
Työyhteisössä koettu luottamus tukee vastuutehtävien hoitamista ja edistää yhteisöllisyyden kasvua	t1	91	Työyhteisön toimintakäytänteet muuttuvat	t1	18
Esimieheen tyytyväisyys lisää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön	t1	92	Jaetun johtajuuden toteuttaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista	t1	23
Johtajuuden jakamista ei aina pidetä tavoiteltavana työyhteisössä	t1	93	Sovittujen toimintatapojen avulla voidaan hyödyntää osaamista tehokkaasti	t1	24
Päätöksenteko liitetään esimiestä tehtävään, joka tuo oikeuden ja velvollisuuden tehdä päätöksiä	t1	94	Jaetun johtajuuden onnistuminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toimintatavoista	t1	29
Vain johtajalle kuuluva päätöksenteko ei tue työyhteisön yhteisöllistä toimintaa	t1	95	Jaettu johtajuus kiinnittyy työyhteisön toimintakäytäntöihin rutiinien ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden avulla	t1	34
Tehtäväasemaan perustuva auktoriteetti voi olla osa jaettua johtajuutta	t1	96	Jaetun johtajuuden toimintakäytäntö korostaa yhteistä ymmärrystä työyhteisön tavoitteista	t1	60
vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamiseen työyhteisössä tarvitaan muitakin johtajuussuhteita	t1	97	Valmiudet vahvistavat johtajuuden jakamiseen liittyviä toimintatapoja työyhteisössä.	t1	63
Työntekijöillä on yhteinen vastuu johtajuusprosessien onnistumisesta	t1	98	Tärkeää on kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja.	t1	77

Johtajuus ilmenee vuorovaikutuksessa, mikä vahvistaa mahdollisuuksia jakaa johtajuutta	t1	99	Tärkeänä on etsiä keinoja, jotka auttavat työntekijöitä tuomaan esiin omia näkemyksiään.	t1	88
Työyhteisössä yhteinen keskustelu ja asioiden jakaminen nähdään keskeisinä johtajuuden toteutumiseksi.	t1	100	ristiriitatilanteiden ratkaisun toimintatavoista on päätettävä	t3	142
Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden päätöksentekoon	t1	101	Työ- ja työaikalainsäädäntö voi rajoittaa toimintatapojen muuttamista	t3	147
Päätös jakaa johtajuutta työntekijöille ilmenee luottamussuhteena heihin.	t1	102	Pelissäannot luovat mielekkäät raamit autonomialle ja kokeiluille	t5	273
Työyhteisön jäsenen tukeminen ja johtajuuden jakaminen perustuvat luottamussuhteeseen	t1	103	Hajautetussa johtajuudessa käytäntönä on saada tukea etäämmillä olevien yksiköiden johtamiseen.	t6	310
Auktoriteettisuhteet edistävät johtajuuden jakamisen kaikille työntekijöille.	t1	104	Jaettu johtajuus tarjoaa johtajalle uusia näkökulmia ja tukee työyhteisön toimintamallien kehittämistä.	t6	315
Kokonaisvaltainen, suhteille perustuva johtajuus luo pohjan johtajuuden jakamiselle työyhteisössä	t1	105	Rakenteiden avulla tulisi mahdollistaa tiedottaminen ja yhteisten kokousten järjestäminen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille.	t6	323
Työntekijöiden väliset suhteet, tukevat johtajuuden jakamista ja sen toteutumista tehokkaammin	t1	106	Ilman rakenteita hallinnolliset työt vievät hajautetussa organisaatiossa pidemmän ajan	t6	322
Työyhteisön kannustava ilmapiiri tukee yhteistyötä ja edistää johtajuuden jakamista.	t1	107	Jos rakenteita ei ole, esimies joutuu pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet useassa yksikössä	t6	327
Avoin palaute vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisössä sekä edesauttaa jaetun johtajuuden toteutumista.	t1	108	Jaettu johtajuus korostaa pelisääntöjä, rooleja ja koordinaatiota.	t7	353
Jaettu johtajuus tukee työyhteisön toimintaa, kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti ja omaaloitteisesti toimintatapojen kehittämiseen	t1	109	Toimijuuden siirtymistä jaettuun johtamiseen voi olla haasteellista työkuormituksen ja vakiintuneiden työtapojen vuoksi.	t9	378
Jaettu johtajuus sisältää työntekijöiden kannustamisen ja tukemisen	t1	110	Johtajuuden käytänteessä on aikataulu, sovittu ajankohta, paikka ja sisältö, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista	t10	391
Jaetun johtajuuden käyttöönotto ei poista esimiestehtäviä, mutta muuttaa niiden muotoa.	t1	111	Hajautetun johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä käytäntöihin, jotka mahdollistavat johtamisvastuiden keskinäisen riippuvuuden	t11	413
Jaetun johtajuuden avulla johtaja osallistaa työntekijät päätöksentekoon ja työyhteisön johtajuuden toteuttamiseen	t1	112	Tietoisuus hajautetun johtajuuden kehittämistarpeesta heijastaa tarvetta muuttaa käytäntöjen esteitä	t11	419
Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää päättävyyttä ja valmiutta uudistaa ja muuttaa johtajuuskäytäntöjä.	t1	113	Virtuaalisuutta voi hyödyntää vaihtelevassa määrin	t14	462
Johtaja tukee tiimien kehitystä jakamalla johtajuutta organisaatiossa	t2	114	Virtuaalisuuden vaikutukset jaetun johtajuuden kokoonpanoihin riippuvat viestinnän tiheydestä, kasvokkain tapaamisen mahdollisuuksista ja jäsenien kokemuksesta teknologioista.	t14	463
kokemuksia tiimi johtajuuden toteutumisesta selittää yksikön koko, koulutustausta, työkokemus ja ikä	t2	115	Jaettu johtajuus saattaa lisätä tehtäviä ilman siihen liittyvää auktoriteettia tai etuja.	t16	502
Organisaation koko vaikuttaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden toteutumiseen.	t2	116	Jaetun johtajuuden kehittäminen vaatii huomion integroitujen toiminnan merkitykseen.	t16	505
Johtajat voivat vaikuttaa henkilöstönsä väliin jännitteisiin, mikä edistää työyhteisön toimivuutta.	t2	117	Monipaikkainen työ vaatii reagoitukykyä ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja	t17	513

Johtajilla on kompleksisia kokonaisuuksia hallittavanaan, joka heikentää työyhteisön tukea jaettuun johtajuuteen	t2	118	Työtapojen ja -ympäristöjen muutokset lisääntyneet	t17	514
Tiimin tavoitteiden ja odotusten asettaminen on keskeinen johtajuuden tehtävä	t2	119	Digitaalinen viestintä lisääntynyt	t17	515
Vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen on tärkeää,	t2	120	Työajat ja paikat moninaistuneet	t17	516
Johtajat siirtyvät autoritaarisesta tyylistä demokraattisempaan iän, koulutuksen ja kokemuksen karttuessa.	t2	121	Monipaikkaisen työn kehittämiseksi tarvitaan käytäntöjä, jotka soveltuvat niiden toimintaympäristöön ja tavoitteisiin.	t17	517
Koulutetut johtajat ovat taipuvaisempia demokraattiseen johtamiseen	t2	122	Tieto- ja viestintäteknologian tarjoamat työkalut mahdollistavat monipaikkaisen työn sujuvuuden ja yhteydenpidon	t17	520
Työkokemuksen kasvaessa johtamistyyli kehittyy tehokkaammaksi.	t2	123	Monipaikkaistuva työ muuttaa johtamista ja vaatii johtamiskäytäntöjen kehittämistä	t17	524
Itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa kokonaisuutta, jossa johto määrittelee henkilöstön vastuut tavoitteiden mukaan.	t3	124	Työnteon tapojen muutokset edellyttävät muutosta johtamiseen	t17	525
Johdon ja lähijohtajien tehtävänä on tukea henkilöstöä ja mahdollistaa heidän toimintansa jaetun johtajuuden kautta.	t3	125	Monipaikkainen työ edellyttää esihenkilöiltä johtamiskäytäntöjen ja työyhteisön toimintakulttuurin kehittämistä	t17	527
Ihmisten ja heidän johtamisensa arvostaminen luo vahvan pohjan itseohjautuvuuden johtamiseen	t3	126	Monipaikkaisuuden työhyvinvointihaasteet liittyvät osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen.	t17	537
Esimiesten kannustavuus ja henkilöstön päätöksenteon vastuun antaminen tukevat itseohjautuvuuden toteutumista.	t3	127	Monipaikkaisuuden käytänteitä ja ohjeita on kehitettävä	t17	538
Henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjautuvuuden ydin	t3	128	Säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeitä, riippumatta toteutetaanko ne lähi-, etä- vai hybridinä	t17	541
Motivoitunut ja osaava henkilöstö mahdollistaa itseohjautuvuuden ja sen johtajuuden	t3	129	Monipaikkaisen työn toimivuutta tukevia tekijöitä ovat vuorovaikutus, luottamus ja yhteisten toimintatapojen rakentaminen sekä tarpeiden huomiointi	t17	545
Ylimmän johdon päätökset määrittävät tavoitteet, suunnitelmat ja vastuut	t3	130	Sovitut toimintatavat edistävät työhyvinvointia ja suorituskykyä	t17	560
Johtamisjärjestelmään voi sisältyä itseohjautuvuuden menetelmiä.	t3	131	Jos toimintatapoja ei sovita tai noudateta suorituskyky ja työhyvinvointi laskee	t17	561
Autonomia luo sitoutumista	t3	132	Etätapaamiset ovat toimivia toistuvissa rutiinikohtaamisissa ja yksinkertaisissa tilanteissa	t18	610
Osallistava johtaminen on tehokkaampaa kuin käskyttävä.	t3	133			
Autonomian ja työn hallinnan tunne vähentää negatiivista stressiä ja lisää yksilöllistä tuottavuutta	t3	134	Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta hyvää huomion jakamista	t18	633
Osallistava johtaminen ja taloudellinen menestys ovat yhteydessä.	t3	135	Hybriditilanteet voivat aiheuttaa tylsistyneisyyttä ja ulkopuolisuuden tunnetta etäosallistujille	t18	634
Hyvä taloustilanne lisää luottamusta ihmisiin.	t3	136			
Heikossa taloustilanteessa johtaminen on tiukasti johdon vastuulla.		137			
Johtaminen on rakenteellinen kokonaisuus, joka sisältää päätökset tavoitteista, vastuista ja toimintatavoista.	t3	138	Tiimin toiminnan tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista	t3	183

johtajuus on vuorovaikutusta ihmisten välillä tavoitteiden toteuttamisessa.	t3	139	Jakamiseen liittyy ristiriitaisia odotuksia, käytäntöjä ja paradokseja organisaatioarjessa	t5	245
Työssä korostuu jatkuva tiedonsaanti ja sen jakaminen tiimin ja organisaation kesken	t3	140	Ymmärrys ei ole automaattisesti jaettu, asioita tulee tehdä yhteiseksi	t5	246
vuorovaikutuksen roolit ja foorumit on ratkaistava	t3	141	Tähän sisältyy kuulemista, omien tulkintojen esilletuontia ja kuvaamista	t5	248
ristiriitatilanteiden ratkaisun toimintavoista on päätettävä	t3	142	Arvioitava, miten ja missä tilanteissa johtajuutta jaetaan	t5	255
Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikation tarve on suuri	t3	143	Toimijoiden tehtävänä on luoda selkeyttä ja suuntaa jaettujen tulkintojen avulla	t5	262
Avointa viestintää tarvitaan itseohjautuvuudesta, erityisesti tiimien välillä	t3	144	Ajankäytön haasteet luovat hallitsemattomuutta työtehtävien hoitamisessa	t6	328
Lähijohtajilla on tärkeä rooli mahdollistaa ja valmentaa	t3	145	Työehtosopimuksiin on hyvä perehtyä	t6	329
Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei vähennä perinteisten johtamistyökalujen merkitystä	t3	146	Johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien on vaikeampi hahmottaa yksikön kokonaisuutta.	t6	339
Työ- ja työaikalainsäädäntö voi rajoittaa toimintatapojen muuttamista	t3	147	Erillisyksikössä työskentelevät hahmottavat paremmin johdettavana olevaa kokonaisuutta	t6	340
Vastuukysymykset työtapaturmissa määritellään laissa	t3	148	Tietoisuus saatavuudesta tulisi olla näkyvää	t6	341
Toimialasta riippuen voi olla lainsäädännöllisiä velvoitteita	t3	149	Tietoisuus näistä tekijöistä voi parantaa kokoonpanojen tehokkuutta.	t14	464
Johdolla täytyy olla aito uskomus hajaautetun päätöksenteon hyödyistä	t3	150	Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin on tärkeää monipaikkaisessa työssä, satunnaisten kohtaamisten vähentyessä	t17	540
Jaettu johtamisessa voi valta vaihdella. Tiimissä johtajana voi toimia asiantuntevin henkilö kussakin tilanteessa	t3	151	Monipaikkaisen työn johtaminen edellyttää organisaation eri tasoilla tavoitteellisia käytäntöjä ja toimenpiteitä	t17	564
Jaettu johtajuus voi olla myös välivaihe kohti tiimiä, jolla ei ole lainkaan nimettyä lähijohtajaa	t3	152	Työn tekeminen monipaikkaisesti luo parempaa työhyvinvointia ja vähäisempää uupumista	t17	594
Lähijohtajat kaipaavat standardoituja ratkaisuja, mutta samalla tiimien kohtaamat ongelmat ovat ainutlaatuisia	t3	153	Monipaikkaisessa työssä korostuvat se, mistä käsin työtä tehdään, sekä sen vaikutukset yksilöön	t18	615
Henkilöstö on otettava mukaan itseohjautuvuuden suunnitteluun	t3	154	Hybriditilanteiden käytön hyötyjä tulisi arvioida tarkasti	t18	635
Ilman tukea itseohjautuvuuteen siirtyminen on heitteillejättöä	t3	155			
Siirtymävaiheessa lähijohtajien rooli on tukea henkilöstöä itseluottamuksen rakentamisessa	t3	156			
Lähijohtaja-työntekijäsuhteista voi muodostua oppimista tukevia vuorovaikutussuhteita	t3	157			
Henkilöstöllä on iso vastuu itseohjautuvuudessa	t3	158			
itseluottamus ja psykologinen turvallisuus on varmistettava	t3	159			
Tärkeä on avoin kommunikointi ja osallistuminen	t3	160			
Tarvitaan selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin	t3	161			
Hybridin luominen hierarkian ja verkoston välille on luonteva etenemisen tapa	t3	162			
Itseohjautuvuuteen siirtyminen on pitkä kehitysprosessi	t3	163			

Itseohjautuvuuteen siirtymisessä henkilöstölle on perusteltava uuden toimintatavan hyödyt	t3	164			
Johdon vahva osallistaminen ja henkilöstön johtamisen priorisointi luo perustan lähijohtajien kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle	t3	165			
<b>Yhteisöllisyys ja tiimityö (C)</b>					
Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstötuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa	t3	166	Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys	t1	6
Johdon linjaukset henkilöstön osallistamisesta ja ihmisten johtamisen tärkeydestä luovat perustan lähijohtajien työlinjauksille ja aktiivisuudelle	t3	167	Jaettu johtajuus toteutuu yhteisöllisellä toiminnalla.	t1	12
Itseohjautuvuuden ytimessä on ihmisten päätösvalta työasioissa.	t3	168	Työyhteisön sosiaalinen yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden motivaatiota	t1	13
Henkilöstön vastuun lisääminen ja voimaannuttaminen on vastakohta perinteiselle johtajakeskeiselle johtamiselle.	t3	169	Jaettu johtajuus työyhteisössä korostaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä	t1	26
Olennaista on vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tuleminen kokemus	t3	170	Työyhteisö voi ratkaista monimuotoisia ongelmia	t1	33
Tärkeää on myös luottamus henkilöstön arvostelukykyyn	t3	171	Jaettu johtajuus edistää positiivista keskinäisriippuvuutta ja yhteistä koordinaatiota	t1	39
Henkilöstöarvot on tärkeä tuntea, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti itseohjautuvuuden johtamisen onnistumiseen	t3	172	Johtajuus toteutuu sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toiminnan kautta	t1	44
Perinteinen hierarkkinen organisaatiokerkeä ei tue itseohjautuvuuden tuomaa ketteryyttä	t3	173	Tarkoitus mahdollistaa yhteisöllisyyden kokemuksen tavoitteiden saavuttamisessa	t1	75
Moniosaajatiimien luominen työn ympärille estää silojen muodostumista organisaation sisällä	t3	174	Osallistuminen toimi keinona ratkaista yhteisöllisesti esiin nousseita ongelmia	t1	86
Itseohjautuvuudessa tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen on erittäin tärkeää.	t3	175	Johtajuuden jakaminen vahvistaa yhteiseen toimintaan sitoutumista ja luottamusta	t1	90
Vastuun antaminen henkilöstölle aiemmin lähijohtajan päätösvallassa olleista asioista.	t3	176	Työyhteisössä koettu luottamus tukee vastuutehtävien hoitamista ja edistää yhteisöllisyyden kasvua	t1	91
Kestävä toimintatapa on valmentaa lähijohtajia itseohjautuvuuden tukijoiksi	t3	177	Esimiehen tyytyväisyys lisää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön	t1	92
Jaetussa johtajuudessa painotukset vaihtelevat asiakastyön tarpeiden mukaan	t3	178	Vain johtajalle kuuluva päätöksenteko ei tue työyhteisön yhteisöllistä toimintaa	t1	95
Lähijohtajan työssä tarvitaan rajojen asettamista, fasilitointia, aloitteellisuuden vahvistamista sidosryhmiin	t3	179	Työyhteisön jäsenten tukeminen ja johtajuuden jakaminen perustuvat luottamussuhteeseen	t1	103
Lähijohtajien haasteena itseohjautuvuuden erojen ymmärrys, alisuoriutuminen.	t3	180	Työyhteisön kannustava ilmapiiri tukee yhteistyötä ja edistää johtajuuden jakamista.	t1	107
Hyvä johtajuus yhdistää johdon ja henkilöstön arvomaailmat	t3	181	Johtajat voivat vaikuttaa henkilöstönsä välisiin jännitteisiin, mikä edistää työyhteisön toimivuutta.	t2	117
Tärkeä varmistaa, miten tiimin toiminta kytkeytyy strategiaan	t3	182	Johtajilla on kompleksisia kokonaisuuksia hallittavanaan, joka heikentää työyhteisön tukea jaettuun johtajuuteen	t2	118
Tiimin toiminnan tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista	t3	183	Olennaista on vahvistaa henkilöstön arvostetuksi tuleminen kokemus	t3	170
Jaettu johtajuus kuvastaa hyvin itseohjautuvuutta henkilöstön osalta	t3	184	Tärkeää on myös luottamus henkilöstön arvostelukykyyn	t3	171

Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat henkilöstön ja lähijohtajien välillä sekä tiimien sisällä	t3	185	Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan kokemusten ja ajatusten vaihtamista arjessa	t5	247
Jaettu johtajuus painottuu asiakastyön vaatimusten mukaan	t3	186	Työpaikan henki ja työhön sitoutumisen aste luodaan johtajuudella	t6	278
Itseohjautuvuus ei sovi kaikille	t3	187	Lähijohtajilla on voimavarojen puutetta sekä jännitteet keskitetyn ja yhteisohjautuvan muutosnäkemysten välillä.	t8	364
Johtajat eivät kykene antamaan vastuuta	t3	188	Jaettua johtajuus on sosiaalinen prosessi tai ryhmä, jossa tasavertaisilla jäsenillä on yhteisiä tavoitteita.	t10	390
Henkilöstö ei ole valmis ottamaan vastuuta	t3	189	Suhteita vahvistaa erityisesti arvostuksen ja luottamuksen kokemus.	t10	392
Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden havainnointi ja arviointi säännöllisesti	t3	190	Tiimijohtaja edistää yhteistyötä ja kollektiivista luovuutta	t13	433
Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen johtajuus	t4	191	tiimin jäsenet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa kollektiivisesti	t14	447
2000-luvulla johtajuuden tutkimus on keskittynyt vuorovaikutteiseen ja vastavuoroiseen johtajuuteen.	t4	192	Rooleilla on vaikutus tiimin prosessien ja tehokkuuden toteutumiseen	t14	441
Johtajuustutkimuksissa tarkastellaan jaettua johtajuutta ja eettisyyttä	t4	193	Jaettu johtajuus lisää tiimin tehokkuutta ja tyytyväisyyttä	t14	443
Jaettu johtajuus voidaan nähdä johtajuuden jakamisena usealle henkilölle, työnjalkona tai delegoimisena hierarkiassa	t4	194	tiimin jäsenet hoitavat johtamisroolin tietyllä hetkellä	t14	444
Merkittävää on yhdessä tekeminen ja kokeminen arjen vuorovaikutustilanteissa	t4	195	Jokainen tiimin jäsen voi ottaa eri johtamisrooleja eri aikoina	t14	445
Johtajuus rakentuu organisaatiossa suhteiden ja kohtaamisten määrän, laadun ja intensiivisyyden puitteissa.	t4	196	johtajuus jaetaan tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken	t14	446
Johtajuus on moniulotteinen ja liikkeessä oleva tila.	t4	197	mittaamisessa arvioidaan yksilöllistä käyttäytymistä tai tiimin kollektiivista johtamiskykyä.	t14	448
Johtajuus rakentuu johtamistilanteiden kohtaamisissa ja konteksteissa	t4	198	Jaetun johtajuus voi tuoda haasteita etänä työskenteleville tiimeille.	t14	449
Muuttuva toimintaympäristö ja työelämän muutos vaativat johtajilta paikan hakemista	t4	199	Vastuiden jakaminen jaetussa johtajuudessa voi joko tukea tai haitata tiimin toimintaa	t14	450
Johtajien täytyy paikantaa itsensä suhteessa oman työn kontekstiin	t4	200	Jaetussa johtajuudessa tuetaan tiimin tavoitteiden saavuttamista.	t14	451
Johtajalta odotetaan yksilöllistä sankariroolia koettelemusten voittamiseksi ja tulevaisuuden visioimiseksi	t4	201	Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat tiimin toimintaan ja tuloksiin eri tavoin	t14	454
Johtajalta odotetaan yhteisöllisyyttä, avoimuuden ja toimivuuden varmistamista prosesseissa	t4	202	Selkeys kokoonpanoissa on tärkeää erityisesti hajautetuissa tiimeissä	t14	455
jaettu johtajuus yhdistää selkeän roolin ja työyhteisön osallistamisen	t4	203	Selkeys auttaa arvioimaan vaikutuksia tiimin tuloksiin	t14	457
Nykypäivän johtajuus on laaja-alainen ja yhdessä toteutettava	t4	204	Kollektiivisten kokoonpanojen muodostamisen edistäminen on tärkeää	t14	458
Johtajuus rakentuu tilanteen mukaan ja uudella tavalla ihmisten vuorovaikutuksessa.	t4	205	kollektiiviset konfiguraatiot parantavat tiimin prosesseja ja tehokkuutta.	t14	466
Jaetun johtajuuden näkemistä kaikkien tuottamana on kritisoitu	t4	206	Jaetun johtajuuden kokoonpanoilla on merkittävä rooli tiimin tuloksiin vaikuttamisessa	t14	467
Jaettu johtajuus hävittää johtajuuden mielekkyyden	t4	207	Jaettu johtajuus ja tiimin koko vähentävät monimuotoisuuden negatiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan.	t15	470
Johtaja toimii monissa rooleissa ja suhteissa laajenevissa työtehtävissä	t4	208	Jaettu johtajuus hyödyntää jokaisen jäsenen kykyjä ja laajentamaa tiimin resursseja	t15	472

Johtaja joutuu eri tilanteissa neuvottelemaan paikkansa ja suhteensa toisiin.	t4	209	Jaettu johtajuus jakaa johtajuuden tiimin jäsenten kesken, ja se edellyttää jäseniltä tarvittavia ammatillisia taitoja ja tietoja.	t15	473
Johtajuuden diskursiivinen tarkastelu korostaa vuorovaikutuksen merkitystä johtajuudessa.	t4	210	Tärkeää tarkastella tiimin monimuotoisuuden vaikutuksia johtajuuteen.	t15	476
kaikki vaikuttaa johtamisen rakentumiseen monesta suunnasta	t4	211	Positiivinen vaikutus tiimin suorituskyykyyn	t15	477
Johtajat vaikuttavat toisiin ihmisiin ja ympäröivään kontekstiin	t4	212	tulisi kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti jaettuun johtamiseen tiimin suorituskyyvyn parantamiseksi.	t15	479
Johtajuus ei enää ole yksilölaji	t5	213	Monimuotoinen tiimi voi estää jaetun johtajuuden kehittymistä ja johtaa lopulta tiimin suorituskyyvyn heikkenemiseen	t15	480
Johtajuus on yhteisöllinen ja kontekstiin sidottu ilmiö	t5	214	Huomioitava tiimin jäsenten erilaiset piirteet, jotka luovat haasteita tiimissä ja heikentää suorituskyykyä.	t15	481
Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtajuuden kehittämistä	t5	215	Monimuotoinen tiimi voi parantaa suorituskyykyä jaetun johtajuuden avulla suuressa tiimissä.	t15	483
Muutokset organisaatioiden rakenteissa ja vastuissa ovat sekoittaneet johtamisen kehittämistä	t5	216	Monimuotoiset tiimit voivat hyötyä suuremmasta koosta	t15	484
Linjaorganisaatiosta siirrytään matriisijohtamiseen.	t5	217	Pienissä tiimeissä monimuotoisuus voi heikentää suorituskyykyä, joten se on huomioitava	t15	485
Organisaatiotoimijoilta odotetaan itseohjautuvampaa otetta	t5	218	tiimin koko ja monimuotoisuus on oltava tasapainossa	t15	486
Odotetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia	t5	219	Vahvuudet ja heikkoudet huomioidaan ja miten erilaiset taidot täydentävät toisiaan.	t15	487
Johtajuus ei ole vain yksilön, ympäristön tai suhteen ominaisuus	t5	220	Jäsenten erilaisia taustar ja asiantuntemus voi lisätä suorituskyykyä suurissa tiimeissä.	t15	489
Jaetun johtajuuden perusajatus on jakaa johtajuuteen liittyvät vastuut ja toiminnot usean henkilön kesken	t5	221	Pienemmissä tiimeissä monimuotoisuus voi haitata tiimin suoritutumista jaetun johtajuuden kautta.	t15	490
Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena	t5	222	Jaettu johtajuus edistää yhteistyötä ja vahvistaa kollektiivisen omistajuuden tunnetta tiimin saavutuksista.	t15	491
Osaaminen on jakautunut organisaatiossa useille toimijoille	t5	223	Tiimin jäsenten proaktiiviset asenteet ja työtaidot ovat keskeisiä jaetulle johtajuudelle.	t16	500
Johtajuuden jakamisen tarve perustuu organisaatioiden kohtaamiin monimutkaisiin ja arvaamattomiin haasteisiin	t5	224	Jaettu johtajuus tiimitason ilmiönä korostaa tiimin jäsenten roolia hajauteudessa organisaatiossa	t16	501
Yksittäinen johtaja ei voi menestyksellisesti selvittää haasteista yksin	t5	225	Kokemattomat tiimin jäsenet voivat kaivata selkeitä ohjeita ja neuvoja tavoitteiden saavuttamiseksi.	t16	503
Johtajuudella voi olla yksi tai useampi edustaja yhteisössä	t5	226	Yhteisöllisyys työssä perustuu enemmän johtamiseen ja muihin työhön liittyviin tekijöihin kuin työnteon paikkaan	t17	529
Johtajuus voi ulottua kaikkiin yhteisön jäseniin	t5	227	Työnantajan tiloissa ja etänä työskentelevien välillä voi syntyä kuilu, joka heikentää yhteydenpitoa ja luottamusta	t17	530
Johtajuus asiantuntijaorganisaatioissa on lähes aina jaettu	t5	228	Monipaikkaisessa työssä luottamus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on keskeistä.	t17	532
Jaetun johtajuudessa korostuu itsenäinen ongelmanratkaisu.	t5	229	Etätöön lisäksi tarvitaan lähikohtaamisia ja toimistotiloja	t17	536

Työntekijöillä on usein paras asiantuntemus omalla alallaan	t5	230	Monipaikkaisen työn toimivuus edellyttää esihenkilön vahvaa luottamusta työntekijöihin	t17	543
Esimies ei tunne alaisensa työhön vaikuttavia tekijöitä paremmin kuin asiantuntijat itse	t5	231			
Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja autonomia omaan työhönsä	t5	232	Monipaikkaisessa työssä tiimin yhteisten työtilojen ja yhteistyötilojen puute on haaste	t17	547
Johtajuuden jakamisen merkitys korostuu hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä	t5	234	Tilankäytön uudelleenarviointi on tarpeen, tiimi ei työskentele fyysisesti samassa paikassa	t17	548
Toimintaympäristö edellyttää toimijoilta oma-aloitteellisuutta ja herkkyttä muutossignaaleille	t5	235	Lähikohtaamisten väheneminen heikentää yhteisöllisyyttä	t17	549
Englanninkieliset käsitteet: distributed leadership ja shared leadership	t5	236	Etävuorovaikutuksen käytäntöjen puute vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyteen	t17	550
Suomessa käytetään vastineena jaettu johtajuus tai hajautettu johtajuus	t5	237	Yhteisöllisyyden tarve vaihtelee työntekijöiden persoonallisuuden, osaamisen, työhistorian, työnkuvan, elämäntilanteen ja tottumusten mukaan	t17	551
Jaetun johtajuuden synonyymit: demokraattinen, yhteistoiminnallinen ja kollektiivinen johtajuus	t5	238	Monipaikkaisen työn haasteena on lähiyhteisöllisyyttä arvostavien työntekijöiden kokemus yksinäisyys ja erillisyyt.	t17	552
Jaettu johtajuus on yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessi	t5	239	Tiukasti aikataulutetut työpäivät vähentävät yhteisöllisyyden aikaa	t17	553
Jakamisen kohteina ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja tietämättömyys	t5	240	Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat vuorovaikutus, säännölliset strukturoidut tapaamiset ja digitaalisen kommunikation hyödyntäminen.	t17	554
Johtajuus on yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä.	t5	241	Yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat yhteiset toimistopäivät, säännölliset lähikokoukset ja -tapaamiset.	t17	555
Ideaalitilanteessa toimijat johtavat itse itsensä	t5	242	Lähityössä yhteisöllisyys syntyy parhaiten	t17	556
Henkilöt innostavat toisiaan edistämään organisaation päämääriä	t5	243	Yhteisöllisyyttä voi edistää vaikuttamalla lähityön määrään ja laatuun sekä lisätä kohtaamisia	t17	557
Jaetun johtajuuden mahdollisuudet sidoksissa organisaation kulttuuriin	t5	244	Yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös digitaalisen vuorovaikutuksen kautta	t17	558
Jakamiseen liittyy ristiriitaisia odotuksia, käytäntöjä ja paradokseja organisaatioarjessa	t5	245	Digitaalinen yhteistyö, kehittäminen, oppiminen ja tuki ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa.	t17	559
Ymmärrys ei ole automaattisesti jaettu, asioita tulee tehdä yhteiseksi	t5	246	Keskeisiä tarpeita on yhteisöllisyyden ylläpitäminen, selkeiden työskentelytapojen sekä työntekijöiden voimavarojen j tukeminen.	t17	565
Yhteiseksi tekemisen prosessilla tarkoitetaan kokemusten ja ajatusten vaihtamista arjessa	t5	247	Monipaikkaisuus tarjoaa myönteisiä mahdollisuuksia ja voimavaroja työhyvinvoinnin kannalta.	t17	568
Tähän sisältyy kuulemista, omien tulkintojen esilletuontia ja kuvaamista	t5	248	Kasvokkain kohtaaminen lisää tunteista, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta	t18	612
Tietoinen yhteiseksi tekeminen vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja on osa johtamiskulttuurin rakentumista	t5	249	Monipaikkainen työ tuo haasteita yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttämiseen	t18	620
Johtajuuteen liittyy yhteinen tekeminen ja vastuunotto	t5	250	Korkeampi yhteenkuuluvuuden kokemus tukee työntekijöiden parempaa suorituskkyä ja tavoitteiden saavuttamista.	t18	623

Jaetun johtajuuden perusajatus: jaettu on enemmän kuin yksittäiset asiat	t5	251	Etätöyön lisääntyessä yhteenkuuluvuuden kokemus heikkenee	t18	627
Jaettu johtajuus ja yhteiseksi tekeminen edellyttävät luottamusta, neuvottelukykä ja rohkeutta	t5	252			647
Jaettu johtajuus ei ole ratkaisu kaikkiin johtajuuspulmiin	t5	253			659
Johtajuuden jakaminen ei automaattisesti lisää tuloksellisuutta	t5	254			660
Arvioitava, miten ja missä tilanteissa johtajuutta jaetaan	t5	255			
Johtajuus nähdään kollektiivisena ilmiönä	t5	256			
Ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla suurempi kuin yksittäisen toimijan	t5	257	Jaetussa johtajuudessa korostuu yhteisöllisyys	t1	6
Nykyorganisaatioissa johtajuus on jaettua	t5	258	Työntekijöiden tutustuminen toisiinsa on tärkeää	t1	74
Johtajuus rakentuu virallisessa vastuussa toimivien yhteistyönä ja toimijan roolin sekä verkostojen kautta tapahtuvana vaikuttamisena		259	Jaettu johtamisessa voi valta vaihdella. Tiimissä johtajana voi toimia asiantuntevin henkilö kussakin tilanteessa	t3	151
Tulkintojen jakaminen ja yhteisen ymmärryksen tavoittelu johtoryhmässä vaikuttavat organisaatioon.	t5	260	Jaettu johtajuus voi olla myös välivaihe kohti tiimiä, jolla ei ole lainkaan nimettyä lähijohtajaa	t3	152
Johtajuuskulttuuri muuttuu	t5	261	Moniosaajatiimien luominen työn ympärille estää siilojen muodostumista organisaation sisällä	t3	174
Toimijoiden tehtävänä on luoda selkeyttä ja suuntaa jaettujen tulkintojen avulla	t5	262	Tärkeää varmistaa, miten tiimin toiminta kytkeytyy strategiaan	t3	182
Johtajuuskulttuurin kehittämisessä oleellista on tunnistaa jaetut merkitykset, tulkinat ja toiminnan päämäärät	t5	263	Johtajalta odotetaan yhteisöllisyyttä, avoimuuden ja toimivuuden varmistamista prosesseissa	t4	202
jaetun johtajuuden ja hierarkkisen, ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden välillä voi olla ristivetoa	t5	264	Tiimeissä työskentely sisältää sekä hajautettua että jaettua johtajuutta	t6	306
Organisaatiomuutoksessa voi ilmetä turhautumiskokemuksia	t5	265	Moniammatillisten tiimien johtamisessa on ymmärrettävä asiantuntijuuden rajat ja autonomian merkitys.	t7	356
Johtajuuskulttuuri toimii siltana autonomia- ja selkeysodotusten välillä	t5	266	ajallinen hajonta voi olla erityisen haastavaa tiimikokoonpanoille	t14	461
Käytännöt luovat itseohjautuvuutta	t5	267	Käytännöt luovat itseohjautuvuutta. Aktiivisuus edistää työyhteisön yhteisten päämäärien saavuttamista.	t1	82
Autonomia vaatii raameja, vastuunottoa, selkeitä tavoitteita ja niiden arviointia	t5	268	kokemuksia tiimijohtajuuden toteutumisesta selittää yksikön koko, koulustausta, työkokemus ja ikä	t2	115
Johtamisessa korostuvat esimiehen valmentava ote ja kiinnostus	t5	269	Lähijohtajat kaipaavat standardoituja ratkaisuja, mutta samalla tiimien kohtaamat ongelmat ovat ainutlaatuisia	t3	153
Johdettavat odottavat selkeitä ohjeita ja vahvaa johtajuutta	t5	270	Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena	t5	222
Selkeä päätöksentekomalli tukee organisaatiotoimijoiden yhteistä suuntaa	t5	271	Johtajuudella voi olla yksi tai useampi edustaja yhteisössä	t5	226
Kankea ja monimutkainen päätöksenteko uhkaa autonomiaa	t5	272	Johtajuus voi ulottua kaikkiin yhteisön jäseniin	t5	227
Pelissännöt luovat mielekkäät raamit autonomialle ja kokeiluille	t5	273	Jaetun johtajuuden piirteet: Korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä tai verkostona Eri ryhmät voivat olla osallisena jaettuun johtajuuteen Johtajuuden lisäksi asiantuntijuus on jaettu usealle	t6	291

Johtajuus on perustehtävän edistämistä ja sidottu ympäristöön	t6	274	Vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät herättää huolta työelämään kiinnittymisen ja hyvinvoinnin osalta	t17	603
			<b>Itseohjautuvuus ja autonomia (D)</b>		
Kolme pääominaisuutta: perustehtävä, johtamistyö ja visio	t6	275	Itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa kokonaisuutta, jossa johto määrittelee henkilöstön vastuut tavoitteiden mukaan.	t3	124
Esimiehen on johdettava yhteiseen tavoitteeseen	t6	276	Henkilöstön vastuu päätöksenteossa on itseohjautuvuuden ydin	t3	128
Hajautetussa organisaatiossa työskentelevät tiedostavat kuuluvansa hajautettuun ryhmään	t6	277	Motivoitunut ja osaava henkilöstö mahdollistaa itseohjautuvuuden ja sen johtajuuden	t3	129
Työpaikan henki ja työhön sitoutumisen aste luodaan johtajuudella	t6	278	Johtamisjärjestelmään voi sisältyä itseohjautuvuuden menetelmiä.	t3	131
Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista	t6	279	Autonomia luo sitoutumista	t3	132
Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä	t6	280	Autonomian ja työn hallinnan tunne vähentää negatiivista stressiä ja lisää yksilöllistä tuottavuutta	t3	134
Johtajan tehtävänä on seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua tarvittaessa rakentavasti	t6	281	Itseohjautuvassa organisaatiossa kommunikaation tarve on suuri	t3	143
Johtajan tulee olla aktiivisesti luomassa muutoksia	t6	282	Avointa viestintää tarvitaan itseohjautuvuudesta, erityisesti tiimien välillä	t3	144
Palautteen merkitys oman työn kehittämisessä on tärkeää	t6	283	Itseohjautuvuuden vahvistaminen ei vähennä perinteisten johtamistyökalujen merkitystä	t3	146
Palautetilanteessa vuorovaikutus ja dialogisuus ovat keskeisiä	t6	284	Henkilöstö on otettava mukaan itseohjautuvuuden suunnitteluun	t3	154
Hajautettu organisaatio koostuu henkilöistä, jotka työskentelevät eri aikaan ja paikoissa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi	t6	285	Ilman tukea itseohjautuvuuteen siirtyminen on heitteillejättöä	t3	155
Hajautuneisuutta määrittelevät paikan lisäksi ajan, kulttuurin ja kommunikoinnin erot	t6	286	Siirtymävaiheessa lähijohtajien rooli on tukea henkilöstöä itseluottamuksen rakentamisessa	t3	156
Hajautettu organisaatio on haaste johtajuudelle, koska työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja aikoina	t6	287	Henkilöstöllä on iso vastuu itseohjautuvuudessa	t3	158
Jaetun johtajuuden termit ovat "distributed leadership" ja "shared leadership"	t6	288	itseluottamus ja psykologinen turvallisuus on varmistettava	t3	159
Jaetun ja hajautetun johtajuuden ero täytyy määrittellä erikseen	t6	289	Itseohjautuvuuteen siirtyminen on pitkä kehitysprosessi	t3	163
Määrittelyssä ei tule kiinnittää huomiota englanninkielisiin termeihin	t6	290	Itseohjautuvuuteen siirtymisessä henkilöstölle on perusteltava uuden toimintatavan hyödyt	t3	164
Jaetun johtajuuden piirteet: Korostaa yksilöiden vuorovaikutusta ryhmänä tai verkostona Eri ryhmät voivat olla osallisena jaettuun johtajuuteen Johtajuuden lisäksi asiantuntijuus on jaettu usealle	t6	291	Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei ole suositeltavaa, jos henkilöstötuottavuuden johtaminen on heikossa tilassa	t3	166
Jaetun johtajuuden teoria paneutuu johtamisen käytäntöihin ja keskittyy johtajan ja alaisten vuorovaikutukseen.	t6	292	Itseohjautuvuuden ytimessä on ihmisten päätösvalta työasioissa.	t3	168
Jaettua johtajuutta ei pitäisi nähdä pelastuskeinona johtajuuden haasteissa	t6	293	Henkilöstöarvot on tärkeä tuntea, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti itseohjautuvuuden johtamisen onnistumiseen	t3	172
Jaettu johtajuus liittyy hajautettuun organisaatioon, koska se sisältää jaettua tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa.	t6	294	Perinteinen hierarkkinen organisaatiorakenne ei tue itseohjautuvuuden tuomaa ketteryyttä	t3	173

Hajautetussa organisaatiossa on tärkeää, että kaikissa yksiköissä kehitetään toimintaa yhteisen vision mukaisesti.	t6	295	Itseohjautuvuudessa tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen on erittäin tärkeää.	t3	175
Yhteiset tavoitteet tulee olla kaikkien tiedossa.	t6	296	Kestävä toimintatapa on valmentaa lähijohtajia itseohjautuvuuden tukijoiksi	t3	177
Tavoitteiden luominen on päämäärähakuisuutta johtamisen keinoin	t6	297	Lähijohtajien haasteena itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen, alisuoriutuminen.	t3	180
Johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä	t6	298	Jaettu johtajuus kuvastaa hyvin itseohjautuvuutta henkilöstön osalta	t3	184
Huomiota tulisi kiinnittää johtajuusroolin sijaan johtamiseen	t6	299	Itseohjautuvuus ei sovi kaikille	t3	187
Jaetussa johtajuudessa on keskinäinen riippuvuus toimijoiden ja toiminnan välillä	t6	300	Itseohjautuvuuden johtamisen kokonaisuuden havainnointi ja arviointi säännöllisesti	t3	190
Jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa	t6	301	Jaetun johtajuudessa korostuu itsenäinen ongelmanratkaisu.	t5	229
Jaetun johtajuuden tulee tukea pedagogista prosessia.	t6	302	Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja autonomia omaan työhönsä	t5	232
Jaetun johtajuuden tehokkuus edellyttää hyvää organisointia ja suunnittelua, selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa kehittämistä.	t6	303	Toimintaympäristö edellyttää toimijoilta oma-aloitteellisuutta ja herkkyyttä muutossignaaleille	t5	235
Jaettu johtajuus on yhteistä vastuun ottamista.	t6	304	Käytännöt luovat itseohjautuvuutta	t5	267
Hajautettu johtajuus on eri asia, mutta siinäkin on yhteinen vastuu toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti	t6	306	Autonomia vaatii raameja, vastuunottoa, selkeitä tavoitteita ja niiden arviointia	t5	268
Tiimeissä työskentely sisältää sekä hajautettua että jaettua johtajuutta	t6	306	Hyvät alaistaidot ovat tärkeitä, työntekijät voivat työskennellä pitkään ilman välitöntä esimiestukea.	t6	317
Jaettu johtajuus koko organisaation tasolla ei sulje pois hajautetun johtajuuden mahdollisuutta	t6	307	Työskentely vaatii itseohjautuvuutta ja luottamusta omiin kykyihin	t6	324
Jaettu johtajuus syntyy sosiaalisesta oppimisesta	t6	308	Itseohjautuvuutta ja yhteisön innovatiivisuutta tukeva johtaminen lisää joustavuutta muutokseen sopeutumisessa.	t8	367
Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat osallisena.	t6	309	Kannustus itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen toimintaan	t13	436
Hajautetussa johtajuudessa käytäntönä on saada tukea etäämmillä olevien yksiköiden johtamiseen.	t6	310	Autonomian lisääntyminen	t17	534
Hajautetun johtajuuden lisäksi tarvitaan jaettua johtajuutta.	t6	311	Autonomia ja monipaikkaisuus lisää työhyvinvointia	t17	535
Jaettu johtajuus ilmenee tavassa, jolla päätöksiä tehdään.	t6	312	Luottamuksen osoittaminen tarkoittaa työntekijöille lisääntynyttä autonomiaa työskentelytavoissa ja -paikoissa.	t17	544
Johtaja voi tehdä päätökset itsenäisesti, mutta jaetussa johtajuudessa päätöksistä keskustellaan yhdessä.	t6	313	Henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisaikkaan, suosivat mieluiten työskentelyä muualla kuin toimistolla	t17	562
Päätökset, joita tehdään yhdessä, on ominaista ongelman ratkaisu ja monimuotoisuus.	t6	314	Henkilöt, jotka tarvitsevat muiden apua työssään, valitsevat useammin työnantajan tilat	t17	563
Jaettu johtajuus tarjoaa johtajalle uusia näkökulmia ja tukee työyhteisön toimintamallien kehittämistä.	t6	315	Monipaikkaisuuden keskeinen hyöty on autonomian lisääntyminen	t17	589
Jaettu johtajuus lisää joustavuutta	t6	316	Itseohjautuvuus mahdollistaa monipaikkaisen työn hyödyntämisen	t17	593

Hyvät alaistaidot ovat tärkeitä, työntekijät voivat työskennellä pitkään ilman välitöntä esimiestukea.	t6	317	Työntekijöiden lisääntynyt autonomia tasapainottaa työelämän valtasuhteita	t17	601
Johtajasta etäällä olevissa yksiköissä työntekijät kantavat suurempaa vastuuta kuin ne, jotka työskentelevät esimiehen kanssa samoissa tiloissa	t6	318	Autonomia monipaikkaisessa työssä ei tarkoita omille jättämistä	t18	619
Laajeneeko etäpisteessä työskentelevän tehtäväkuva hyvien alaistaitojen myötä perustehtävän ulkopuolelle.	t6	319	Monipaikkainen työ tarjoaa enemmän autonomiaa ja vähentää tuen ja palautteen saantia	t18	621
Siirtyminen hajautettuun organisaatioon aktivoi työntekijöitä tarkastelemaan ja kehittämään omia alaistaitojaan.	t6	320	Kasvokkaiset kohtaamiset täyttävät parhaiten autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet	t18	625
Vuorovaikutus on tärkeä tekijä hajautetun organisaation ja perinteisen organisaation vertailussa	t6	321	Hybriditilanteissa etäosallistujilla kokemukset autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta ovat heikoimpia.	t18	626
Ilman rakenteita hallinnolliset työt vievät hajautetussa organisaatiossa pidemmän ajan	t6	322	Kannustus itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen toimintaan	t13	436
Rakenteiden avulla tulisi mahdollistaa tiedottaminen ja yhteisten kokousten järjestäminen eri yksiköissä työskenteleville työntekijöille.	t6	323	Ihmisten ja heidän johtamisensa arviointi luo vahvan pohjan itseohjautuvuuden johtamiseen	t3	126
Työskentely vaatii itseohjautuvuutta ja luottamusta omiin kykyihin	t6	324	Organisaatiotoimijoilta odotetaan itseohjautuvampaa otetta	t5	218
Hajautetussa organisaatiossa voi olla vaikeaa järjestää koko työyhteisön keskustelua.	t6	325	Odotetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia	t5	219
Tiimien sisäistä keskustelua on hyödynnettävä	t6	326	Alaistaidot ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä hajautetussa organisaatiossa	t6	333
Jos rakenteita ei ole, esimies joutuu pitämään samansisältöiset palaverit ja infotilaisuudet useassa yksikössä	t6	327			
Ajankäytön haasteet luovat hallitsemattomuutta työtehtävien hoitamisessa	t6	328			
Työehtosopimukseen on hyvä perehtyä	t6	329			
<b>Osallisuus ja osaaminen (E)</b>					
Johtajaparityöskentelyllä voidaan jakaa vastuut johtajien kesken	t6	330	Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen edistää heidän sitoutumistaan	t1	15
Työn hallinnan ja hajautetun johtamisen apukeinoina ovat jaettu ja hajautettu johtajuus	t6	331	Jaetun johtajuuden tavoitteena on hyödyntää työntekijöiden tietämystä ja osaamista	t1	19
Maantieteellinen etäisyys haittaa kommunikaatiota ja koordinointia.	t6	332	Työntekijöitä osallistetaan päätösten tekoon	t1	21
Alaistaidot ja itseohjautuvuus ovat tärkeitä hajautetussa organisaatiossa	t6	333	Työntekijöillä on aktiivinen rooli ja mahdollisuus osallistua johtajuuteen	t1	28
Jaettu johtajuus sisältää ajatuksen siitä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea substanssista	t6	334	Organisaatioiden kohtaamat ongelmat vaativat monenlaista osaamista, jonka jakaminen tukee ratkaisujen löytämistä.	t1	36
jaettu johtajuus ei synny, jos johtajalla ei ole osaamista johtajuuteen	t6	335	Arjessa ilmenevät tilanteet mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen johtajuuden toteuttamiseen.	t1	46
Esihenkilö huomioi toiminnanraajukset	t6	336	Työntekijöiden osallisuus johtajuuteen edellyttää tietoisuutta työyhteisön perustehtävästä ja tavoitteista	t1	50
Jaettu johtajuus hyödyntää sekä johtajan että työntekijöiden asiantuntijuutta koko organisaation hyväksi	t6	337	Jaetussa johtajuudessa korostuu erityisesti työntekijöiden kokemus osallisuus ja voimaantuminen	t1	51
Jaetun johtajuuden malli on käyttökelpoinen ja mukautuva asiantuntijuuden ja työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta	t6	338	Jaetun johtajuuden tavoitteena on työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.	t1	53

Johtajan kanssa samassa työyksikössä työskentelevien on vaikeampi hahmottaa yksikön kokonaisuutta.	t6	339	Työntekijöiden osallistuminen vastuutehtäviin perustuu motivaatioon	t1	70
Erillisyksikössä työskentelevät hahmottavat paremmin johdettavana olevaa kokonaisuutta	t6	340	Johtajuuden jakaminen vastuutehtävien ja yhteisvastuullisuuden kautta mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden työyhteisössä.	t1	76
Tietoisuus saatavuudesta tulisi olla näkyvää	t6	341	Luottamussuhde työntekijöiden kesken ilmenee johtajuuteen osallistumisena	t1	81
Johtajan ei tarvitse olla fyysisesti läsnä työntekijöiden arjessa	t6	342	Luottamussuhteen merkitys korostuu, kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua johtajuuteen, riippumatta heidän tehtävänimikkeestään.	t1	83
Varattava aikaa kehityskeskusteluille	t6	343	Yhdenvertaisuus on keskeinen tekijä, jotta kaikki voivat aktiivisesti osallistua johtajuuteen.	t1	84
Varattava aikaa vuorovaikutukseen ja yhteisten toimintamallien sopimiseen	t6	344	Aktiivinen osallistuminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta johtajuuteen osallistumisesta.	t1	85
Johtamisen avulla suunnataan asetettuihin tavoitteisiin sekä kohdennetaan resursseja ja toteutetaan perustehtävää	t7	345	Johtajuuden jakaminen mahdollistaa työntekijöiden tiiviimmän osallisuuden päätöksentekoon	t1	101
Toimintaympäristö tuo kehittämispaineita toimintaan ja johtamiseen	t7	346	Jaettu johtajuus tukee työyhteisön toimintaa, kun työntekijät osallistuvat aktiivisesti ja oma-aloitteisesti toimintatapojen kehittämiseen	t1	109
Jaettu johtajuus vähentää hierarkiaa ja ammatillisia rajoja	t7	347	Jaetun johtajuuden avulla johtaja osallistaa työntekijät päätöksentekoon ja työyhteisön johtajuuden toteuttamiseen	t1	112
Jaetussa johtajuudessa voi olla epäselvyyksiä vastuissa ja velvollisuuksissa	t7	348	Osallistava johtaminen on tehokkaampaa kuin käskyttävä.	t3	133
Jaettu johtajuus on tulevaisuudessa organisaation ja työelämän tuottavuuden edellytys	t7	349	Osallistava johtaminen ja taloudellinen menestys ovat yhteydessä.	t3	135
Perinteinen yksilöjohtaminen korostaa johtajan jakamatonta roolia	t7	350	Tärkeä on avoin kommunikointi ja osallistuminen	t3	160
Pari- ja tiimijohtaminen jakavat vastuuta, toimivaltaa ja tehtäviä osaamiseen perustuen	t7	351	Johdon vahva osallistaminen ja henkilöstön johtamisen priorisointi luo perustan lähijohtajien kannustavuudelle ja henkilöstön päätöksenteon vastuulle	t3	165
Jaettu johtajuus ei poista johtamista	t7	352	Johdon linjaukset henkilöstön osallistamisesta ja ihmisten johtamisen tärkeydestä luovat perustan lähijohtajien työlinjauksille ja aktiivisuudelle	t3	167
Jaettu johtajuus korostaa pelisääntöjä, rooleja ja koordinaatiota.	t7	353	Osaaminen on jakautunut organisaatiossa useille toimijoille	t5	223
Johtamisen ja johtajuuden uudistuminen perustuu jakamiseen, joka toteutuu tilanteen mukaan	t7	354	Ryhmän vaikutusmahdollisuus voi olla suurempi kuin yksittäisen toimijan	t5	257
vaatii johtamisosaamisen ja -ajattelun kehittämistä.	t7	355	Jaetun johtajuuden malli on käyttökelpoinen ja mukautuva asiantuntijuuden ja työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta	t6	338
Moniammatillisten tiimien johtamisessa on ymmärrettävä asiantuntijuuden rajat ja autonomian merkitys.	t7	356	Henkilöstön oppiminen ja kehittyminen tehostuu	t14	460
Johtajuuden jakamista kritisoitiin epärealistisena sairaalakontekstiin.	t7	357	Ammatillisen osaamisen monimuotoisuus voi aiheuttaa haasteita jaetun johtajuuden toteutuksessa	t15	468

Kritiikin mukaan se johtaa moniportaiseen johtamisjärjestelmään	t7	358	Jaettu johtajuus voi auttaa lieventämään ammatillisen pätevyyden monimuotoisuudesta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia	t15	469
Johtamista jaetaan osaamisen perusteella työpareittain	t7	359	Sukupuolen, ammatillisen taustan ja osaamisen monimuotoisuus heikentävät tiimin suorituskykyä jaetun johtajuuden kautta suurissa tiimeissä	t15	478
Jaettu johtajuus edellyttää tehtävien ja vastuiden selkeää sopimista.	t7	360	Ammatillisten taitojen monimuotoisuus voi haitata jaetun johtajuuden toteutumista	t15	488
Toimivan parijohtajuuden kulmakivet: toimivallan tasapaino, johtajaparin suhteet ja päätöksentekoprosessi.	t7	361	Osallistava ja matalahierarkkinen kulttuuri tukee arkea palvelevien toimintamallien kehittämistä	t17	566
Organisaatiossa on tärkeää uudistaa johtamisen rakenteita tukemaan johtajaksi kehittymistä	t7	362	Etänä mallioppiminen ja neuvojen pyytäminen kollegoilta on vaikeampaa kuin kasvokkain	t18	609
Uudistus toteutuu refleктоivoilla menetelmillä, kuten mentorointi, työnohjaus ja johtamisosaamisen arviointi	t7	363	Kasvokkaisissa kohtaamisissa osaamisen kehittyminen, autonomia ja yhteenkuuluvuus kasvaa	t18	611
Lähijohtajilla on voimavarojen puutetta sekä jännitteet keskitetyn ja yhteisöohjautuvan muutoksen välillä.	t8	364	Hybriditilanteet koetaan heikommiksi osaamisen kehittämisen kannalta	t18	640
Säästövaatimukset, palveluresurssien puute ja turhat työt ovat kuormittavia	t8	365	Jaettu johtajuus syntyy sosiaalisesta oppimisesta	t6	308
Hajautetut sote-organisaatiot vaativat viestinnältä ja yhteisöllisyyden kehittämiseltä enemmän kuin aika- ja paikka sidottu työ.	t8	366	Sosiaalinen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat osallisena.	t6	309
Itseohjautuvuutta ja yhteisön innovatiivisuutta tukeva johtaminen lisää joustavuutta muutokseen sopeutumisessa.	t8	367	Huomioitava työntekijöiden tasapainoisen työkokonaisuuden ylläpito	t1	56
Dialogisesti toimiva lähijohtaja on esimerkillinen, kuunteleva, läsnä oleva, vuorovaikutteinen, oikeudenmukainen ja arvostava	t8	368	Palautteen antaminen ja saaminen ovat keskeisiä johtajuuden jakamiselle	t1	69
Vastuiden sekavuus heikentää työn hallinnan kokemusta, lisää ristiriitoja ja vaikeuttaa työyhteisötaitojen mukaista toimintaa.	t8	369	Motivoituneisuutta vahvistetaan erityisesti palautteen avulla	t1	71
Vastuista tulisi keskustella ja sovittava yhdessä	t8	370	Perustehtäviin keskittyminen voi jäykistää toiminnan toteuttamista	t1	73
Jaettu johtajuus itsenäisemmissä tiimeissä ja oppiminen työyhteisöissä vahvistavat organisaation muutosta	t8	371	Tarvitaan selkeitä vastauksia eteen tuleviin kysymyksiin	t3	161
koko organisaation muutos vahvistuu yhteisen keskustelun kautta	t8	372	jaettu johtajuus yhdistää selkeän roolin ja työyhteisön osallistamisen	t4	203
Johtaminen hajautetussa, isossa organisaatiossa on haasteellista ja vaativaa jatkuvasti uudistuvassa toimintaympäristössä	t8	373	Työntekijöillä on usein paras asiantuntemus omalla alallaan	t5	230
Jos lähijohtajalla ei ole riittävää valtaa ja tukea, uudistukset ja kokeilut jää toteutumatta	t8	374	Esimies ei tunne alaisensa työhön vaikuttavia tekijöitä paremmin kuin asiantuntijat itse	t5	231
Lähijohtajan työkuva kehittyi dialogisen johtajuuden suuntaan.	t8	375	Henkilöt innostavat toisiaan edistämään organisaation päämääriä	t5	243
Johtajalla on vastuu potentiaalien havaitsemisesta, tunnistamisesta ja niiden toteuttamisesta	t9	376	Työntekijät toteuttavat johtajuutta yhteistyössä	t1	31
			<b>Päätökset ja vastuut (F)</b>		
Nykyisissä johtamismalleissa korostetaan dialogisuutta, osallistamista, jaettua johtamista ja luottamusta	t9	377	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon tuottaa ratkaisuehdotuksia	t1	16

Toimijuuden siirtymistä jaettuun johtamiseen voi olla haasteellista työkuormituksen ja vakiintuneiden työtapojen vuoksi.	t9	378	Päätöksiä ei nähdä vain johtajan tehtävänä, joten ne tehdään työyhteisössä yhdessä	t1	20
Hierarkkiset rakenteet voivat organisaatiokriisissä johtaa ryhmien sisäänpäin kääntymiseen	t9	379	Voimaantuminen tarkoittaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä ja aktiivista roolia johtajuuden toteutuksessa.	t1	52
Jaetun johtamisen edut, kuten yhteistoi- minta ja -kehittely, voivat jäädä hyödyntämättä	t9	380	Keskeistä on sitoutuminen yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen oman toiminnan kautta.	t1	61
Henkilöstönsä kanssa johtamista jakava päällikkö voi kokea organisaatiomuutoksessa haasteita henkilöstöjärjestelyissä	t9	381	Tehtävien vastaanottaminen ja vastuun kantaminen edellyttävät kokemusta kannustuksesta	t1	68
Kriisitilanteet vaikeuttavat jaetun johtamisen toteutumista	t9	382	Työyhteisössä jaettujen vastuutehtävien suorittaminen vie aikaa	t1	89
Jaetulle johtamisella on taloudellisia perusteita	t9	383	Päätöksenteko liitetään esimiestehtävään, joka tuo oikeuden ja velvollisuuden tehdä päätöksiä	t1	94
Sosiaalisten pääomien käyttö tuottaa taloudellisia etuja organisaation eri tasoilla	t9	384	Työntekijöillä on yhteinen vastuu johtajuusprosessien onnistumisesta	t1	98
Johtajuuden kollektiivisuus korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja vuorovaikutteisuutta	t10	385	Päätös jakaa johtajuutta työntekijöille ilmenee luottamussuhteena heihin.	t1	102
Johtajuuden kollektiivisuus suhdenäkökulmana tarjoaa työkalun jakamattoman ja jaetun johtajuuden tutkimiseen.	t10	386	Tiimin tavoitteiden ja odotusten asettaminen on keskeinen johtajuuden tehtävä	t2	119
"jaettu" tarkoittaa johtajuuden olevan itsenäisissä yksilöissä, jotka jakavat johtajuustehtäviä yhtäaikaaisesti.	t10	387	Vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen on tärkeää,	t2	120
vuorovaikutus tuottaa myönteistä, kielteistä tai vähäistä emotionaalista energiaa	t10	388	Esimiesten kannustavuus ja henkilöstön päätöksenteon vastuun antaminen tukevat itseohjautuvuuden toteutumista.	t3	127
johtajuuden kollektiivinen luonne edellyttää yhteistä toimijuutta	t10	389	Ylimmän johdon päätökset määrittävät tavoitteet, suunnitelmat ja vastuut	t3	130
Jaettua johtajuus on sosiaalinen prosessi tai ryhmä, jossa tasavertaisilla jäsenillä on yhteisiä tavoitteita.	t10	390	Johtaminen on rakenteellinen kokonaisuus, joka sisältää päätökset tavoitteista, vastuista ja toimintatavoista.	t3	138
Johtajuuden käytänteessä on aikataulu, sovittu ajankohta, paikka ja sisältö, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista	t10	391	Vastuukysymykset työtapaturmissa määritellään laissa	t3	148
Suhteita vahvistaa erityisesti arvostuksen ja luottamuksen kokemus.	t10	392	Toimialasta riippuen voi olla lainsäädännöllisiä velvoitteita	t3	149
Tehtävätavoite ja johtajan valta eivät riitä sitomaan toimijoita ilman emotionaalista ulottuvuutta.	t10	393	Johdolla täytyy olla aito uskomus hajautetun päätöksenteon hyödyistä	t3	150
Johtajuusajattelussa siirrytään suhde- ja ryhmäkeskeisiin lähestymistapoihin	t10	394	Henkilöstön vastuun lisääminen ja voimaannuttaminen on vastakohta perinteiselle johtajakeskeiselle johtamiselle.	t3	169
Muutos on erityisen tärkeä matriisirakenteisessa organisaatiossa	t10	395	Vastuun antaminen henkilöstölle aiemmin lähijohtajan päätösvallassa olleista asioista.	t3	176
Kollektiivinen johtajuus tarkoittaa johtajan roolin jakamista useammalle henkilölle tai sen vaihtumista ajoittain	t10	396	Jaetun johtajuuden vastuut toteutuvat henkilöstön ja lähijohtajien välillä sekä tiimien sisällä	t3	185
Johtajuuden kollektiivisuus sosiaalisena prosessina tarkastelee vuorovaikutteisia suhteita	t10	397	Jaettu johtajuus painottuu asiakastyön vaatimusten mukaan	t3	186
huomio kiinnittyy esihenkilöiden ja alaisten kohtaamisiin sekä vuorovaikutuksen tulkitointiin	t10	398	Johtajat eivät kykene antamaan vastuuta	t3	188

vuorovaikutteinen oppiminen arkipäivän toimijoiden kanssa on tehokas tapa kehittää johtajuutta.	t10	399	Henkilöstö ei ole valmis ottamaan vastuuta	t3	189
Huomio kiinnitetään esihenkilöiden ja alaisen fyysiseen sijaintiin sekä työpisteiden etäisyyksiin.	t10	400	Jaetun johtajuuden perusajatus on jakaa johtajuuteen liittyvät vastuut ja toiminnot usean henkilön kesken	t5	221
Avoin vuorovaikutuksessa on helppoa neuvotella tavoitteiden merkityksestä ja toteuttamisesta.	t10	401	Selkeä päätöksentekomalli tukee organisaatio toimijoiden yhteistä suuntaa	t5	271
Suhteiden kehittymistä tukee ymmärrys organisaation ja työryhmän historiasta nykykokemusten rinnalla	t10	402	Kankea ja monimutkainen päätöksenteko uhkaa autonomiaa	t5	272
Dialoginen tilanteen määrittely mahdollistaa jaetun ymmärryksen ja johtajan roolin prosessissa.	t10	403	Yhteiset tavoitteet tulee olla kaikkien tiedossa.	t6	296
Hajautetussa johtajuudessa keskitytään johtajuuden toteuttamiseen roolien sijaan.	t11	404	Tavoitteiden luominen on päämäärähakuisuutta johtamisen keinoin	t6	297
Hajautetun johtajuuden onnistuminen määräytyy vuorovaikutuksen perusteella	t11	405	Jaetun johtajuuden tehokkuus edellyttää hyvää organisointia ja suunnittelua, selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa kehittämistä.	t6	303
Johtajuuteen osallistuu useita henkilöitä, joilla on muodollisia ja/tai epävirallisia johtotehtäviä	t11	406	Jaettu johtajuus on yhteistä vastuun ottamista.	t6	304
Vastuut jakautuvat vuorovaikutuksen ja asiantuntijuuden mukaan	t11	407	Jaettu johtajuus ilmenee tavassa, jolla päätöksiä tehdään.	t6	312
Johtamisvastuut voidaan jakaa ensisijaisiin, keskeisiin tehtäviin, ja toissijaisiin	t11	408	Johtaja voi tehdä päätökset itsenäisesti, mutta jaetussa johtajuudessa päätöksistä keskustellaan yhdessä.	t6	313
Johtamisvastuut ja vastuunjako määritellään yhdessä	t11	409	Päätökset, joita tehdään yhdessä, on ominaista ongelman tärkeys ja monimuotoisuus.	t6	314
Keskinäinen riippuvuus ja johtajuuden toteuttaminen on keskeisiä hajautetussa johtajuudessa	t11	410	Johtajasta etäällä olevissa yksiköissä työntekijät kantavat suurempaa vastuuta kuin ne, jotka työskentelevät esimiehen kanssa samoissa tiloissa	t6	318
Tehokas johtajuuden jakautumismalli sisältää sidosryhmien riippuvuuden ja vuorovaikutuksen	t11	411	Laajeneeko etäpisteessä työskentelevän tehtävänkuvan hyvien alaistaitojen myötä perustehtävän ulkopuolelle.	t6	319
Hajautetussa johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta jäsenten välillä yhteisten tavoitteiden kautta.	t11	412	Johtamisen avulla suunnataan asetettuihin tavoitteisiin sekä kohdennetaan resursseja ja toteutetaan perustehtävää	t7	345
Hajautetun johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä käytäntöihin, jotka mahdollistavat johtamisvastuiden keskinäisen riippuvuuden	t11	413	Jaetussa johtajuudessa voi olla epäselvyyksiä vastuissa ja velvollisuuksissa	t7	348
Parempi vastuiden jakaminen edistää laadun parantamista ja valmiuksia käsitellä muuttuvia vastuita	t11	414	Pari- ja tiimijohtaminen jakavat vastuuta, toimivaltaa ja tehtäviä osaamiseen perustuen	t7	351
Kysymykset johtamisvastuiden jakamisesta edellyttävät sidosryhmien välistä keskustelua	t11	415	Jaettu johtajuus edellyttää tehtävien ja vastuiden selkeää sopimista.	t7	360
Johtajien on luotava rakenteet vuorovaikutukselle ja vastuuneuvotteluille	t11	416	Toimivan pari johtajuuden kulmakivet: toimivallan tasapaino, johtajaparin suhteet ja päätöksentekoprosessi.	t7	361
Haasteena on ylläpitää oppimisosaamista, mikä tukee vastuun jakamista ja laadun parannuksia.	t11	417	Vastuiden sekavuus heikentää työn hallinnan kokemusta, lisää ristiriitoja ja vaikeuttaa työyhteisötaitojen mukaista toimintaa.	t8	369

Johtamisen tehokkuus perustuu joustaviin, koordinoituihin tiedonvaihtoprosesseihin ja työkaluihin.	t11	418	Vastuista tulisi keskustella ja sovittava yhdessä	t8	370
Tietoisuus hajautetun johtajuuden kehittämistarpeesta heijastaa tarvetta muuttaa käytäntöjen esteitä	t11	419	Johtajalla on vastuu potentiaalien haaitsemisesta, tunnistamisesta ja niiden toteutumisesta	t9	376
Muutos tarkoittaa, että johtajuus ei enää ole yhden ihmisen työtä	t11	420	Tehtävätavoite ja johtajan valta eivät riitä sitomaan toimijoita ilman emotionaalista ulottuvuutta.	t10	393
Johtajuuteen liittyy ristiriitaisia odotuksia	t12	421	Vastuut jakautuvat vuorovaikutuksen ja asiantuntijuuden mukaan	t11	407
Yhteinen käsitys eri toimijoiden välillä on johtajuuden onnistumisen edellytys	t12	422	Johtamisvastuut voidaan jakaa ensisijaisiin, keskeisiin tehtäviin, ja toissijaisiin	t11	408
Johtajuuden ja työhyvinvoinnin käsitys vaihtelee, vaikka johtajapari olisi sama eri yksiköissä	t12	423	Johtamisvastuut ja vastuunjako määritellään yhdessä	t11	409
Toimiva johtajuus edellyttää perustehtävän määrittelyä ja vastuiden selkeyttämistä	t12	424	Parempi vastuiden jakaminen edistää laadun parantamista ja valmiuksia käsitellä muuttuvia vastuita	t11	414
Johtajuusosaaminen vaatii vahvaa tietoa ja taitoa, mikä korostaa johtajien koulutustarvetta	t12	425	Kysymykset johtamisvastuiden jakamisesta edellyttävät sidosryhmien välistä keskustelua	t11	415
Perustehtävän selkeä artikulointi on tärkeää johtajuuden ymmärrettävyyden kannalta.	t12	426	Haasteena on ylläpitää oppimisosamista, mikä tukee vastuun jakamista ja laadun parannuksia.	t11	417
Ilman yhteistä hyväksyntää perustehtävän merkityksille, vastuu sekä valta jäävät epäselviksi.	t12	427	Toimiva johtajuus edellyttää perustehtävän määrittelyä ja vastuiden selkeyttämistä	t12	424
Johtajuus on vaikutusprosessi, joka on olennainen kollektiiviselle toiminnalle	t13	428	Ilman yhteistä hyväksyntää perustehtävän merkityksille, vastuu sekä valta jäävät epäselviksi.	t12	427
Johtajuus on prosessi, joka tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista.	t13	429	Johtajuus on prosessi, joka tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista.	t13	429
perustuu valtaan vaikuttaa ryhmän toimintaan	t13		perustuu valtaan vaikuttaa ryhmän toimintaan	t13	
Johtajuuden jakautuminen on keskeinen tekijä vallan ja vaikutusvallan ymmärtämisessä	t13	430	Johtajuuden jakautuminen on keskeinen tekijä vallan ja vaikutusvallan ymmärtämisessä	t13	430
Jaettu johtajuudessa johtajat hyödyntävät taitojaan ja asiantuntemustaan verkostossa	t13	431	Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet jakavat vastuuta ja ottavat johtorooleja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi	t15	471
Johtajuuden elementit jaetaan tilanteen tai ongelman mukaan	t13	432	Jaettu johtajuus kehittyi, koska perinteinen vertikaalinen johtajuus ei riittänyt vastaamaan monimutkaisten tiimityön tarpeisiin.	t15	474
Tiimijohtaja edistää yhteistyötä ja kollektiivista luovuutta	t13	433	Jaettu johtajuus jakaa vastuuta tiimin jäsenille, joilla on erilaisia ominaisuuksia	t15	475
Johtaja kannustaa keskusteluun, ideointiin, keskinäiseen tukeen	t13	434	Johtajat, jotka antavat työntekijöille päätöksentekovallan ja vastuun, edistävät jaettua johtajuutta tiimissä.	t16	497
Yksilötasolla johtaja tukee työntekijöitä ja edistää motivaatiota	t13	435	Jaetussa johtajuudessa keskeistä on visio ja tavoitteet, tieto ja tietämys, päätöksentekoprosessit sekä roolit ja vastuut.	t16	509
Kannustus itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen toimintaan	t13	436	Selkeää ja yhtenäistä johtamista sekä päätöksentekoa tarvitaan	t17	567
<b>Johtajuus ja johtajuuden kehittäminen (G)</b>					
Hierarkkisten asemien katoaminen ei poista johtotehtäviä, vaan korostaa niiden merkitystä.	t13	437	Hajautettu johtajuus ilmenee hajautettuina toimintoina eri tilanteissa, joissa	t1	45

			johtaja ja työntekijät tekevät yhteistyötä.		
muutos tuo esiin uudelleenjaon tarpeen organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla	t13	438	Tavoitteena on, että johtajuus tukee parhaiten työyhteisön perustehtävän toteutumista.	t1	48
johtamisroolin tehokkuus heikkenevät, jos rooleja ei tunnisteta tai nimetä	t13	439	Jaetun johtajuuden toteutuminen edellyttää päättäväisyyttä ja valmiutta uudistaa ja muuttaa johtajuuskäytäntöjä.	t1	113
Jaettu johtajuus voi ilmetä joko kollektiivisesti tai hajautetusti	t14	440	Johtajat siirtyvät autoritaarisesta tyylistä demokraattisempaan iän, koulutuksen ja kokemuksen karttuessa.	t2	121
Rooleilla on vaikutus tiimin prosessien ja tehokkuuden toteutumiseen	t14	441	Koulutetut johtajat ovat taipuvaisempia demokraattiseen johtamiseen	t2	122
Jaettu johtajuus perustuu tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja jaettuun vastuuseen	t14	442	Lähijohtajilla on tärkeä rooli mahdollistaa ja valmentaa	t3	145
Jaettu johtajuus lisää tiimin tehokkuutta ja tyytyväisyyttä	t14	443	Hybridin luominen hierarkian ja verkoston välille on luonteva etenemisen tapa	t3	162
tiimin jäsenet hoitavat johtamisroolin tietyllä hetkellä	t14	444	Lähijohtajan työssä tarvitaan rajojen asettamista, fasilitointia, aloitteellisuuden vahvistamista sidosryhmiin	t3	179
Jokainen tiimin jäsen voi ottaa eri johtamisrooleja eri aikoina	t14	445	Hyvä johtajuus yhdistää johdon ja henkilöstön arvomaailmat	t3	181
johtajuus jaetaan tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken	t14	446	Johtajuus on moniulotteinen ja liikkeessä oleva tila.	t4	197
tiimin jäsenet vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa kollektiivisesti	t14	447	Johtajuus rakentuu johtamistilanteiden kohtaamisissa ja konteksteissa	t4	198
mittaamisessa arvioidaan yksilöllistä käyttäytymistä tai tiimin kollektiivista johtamiskykyä.	t14	448	Muuttuva toimintaympäristö ja työelämän muutos vaativat johtajilta paikan hakemista	t4	199
Jaetun johtajuus voi tuoda haasteita etänä työskenteleville tiimeille.	t14	449	Johtajien täytyy paikantaa itsensä suhteessa oman työn kontekstiin	t4	200
Vastuiden jakaminen jaetussa johtajuudessa voi joko tukea tai haitata tiimin toimintaa	t14	450	Johtajalta odotetaan yksilöllistä sankariroolia koettelemusten voittamiseksi ja tulevaisuuden visioimiseksi	t4	201
Jaetussa johtajuudessa tuetaan tiimin tavoitteiden saavuttamista.	t14	451	Nykypäivän johtajuus on laaja-alainen ja yhdessä toteutettava	t4	204
Jaetun johtajuuden ulottuvuuksien hyödyntäminen mahdollistaa erilaisten jaetun johtajuuden kokoonpanojen tunnistamisen	t14	452	Johtaja joutuu eri tilanteissa neuvottelemaan paikkansa ja suhteensa toisiin.	t4	
Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat konflikteihin, elinkelpoisuuteen ja tyytyväisyyteen.	t14	453	kaikki vaikuttaa johtamisen rakentumiseen monesta suunnasta	t4	
Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat tiimin toimintaan ja tuloksiin eri tavoin	t14	454	Johtajat vaikuttavat toisiin ihmisiin ja ympäröivään kontekstiin	t4	
Selkeys kokoonpanoissa on tärkeää erityisesti hajautetuissa tiimeissä	t14	455	Johtajuus ei enää ole yksilölaji	t5	
On tärkeää erottaa jaetun johtajuuden konfiguraaliset näkökohdat	t14	456	Johtajuus on yhteisöllinen ja kontekstiin sidottu ilmiö	t5	
Selkeys auttaa arvioimaan vaikutuksia tiimin tuloksiin	t14	457	Jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisen ihanteet ovat ohjanneet johtajuuden kehittämistä	t5	
Kollektiivisten kokoonpanojen muodostamisen edistäminen on tärkeää	t14	458	Johtajuus ei ole vain yksilön, ympäristön tai suhteen ominaisuus	t5	220
Kehityskeskustelut ja palkitsemisjärjestelmät kannustavat yksilöitä ottamaan useita rooleja tiimissä	t14	459	Yksittäinen johtaja ei voi menestyksellisesti selvitä haasteista yksin	t5	225
Henkilöstön oppiminen ja kehittyminen tehostuu	t14	460	Johtajuus on yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä.	t5	241

ajallinen hajonta voi olla erityisen haastavaa tiimikokoonpanoille	t14	461	Ideaalitilanteessa toimijat johtavat itse itseään	t5	242
Virtuaalisuutta voi hyödyntää vaihtelevassa määrin	t14	462	Johtajuus nähdään kollektiivisena ilmiönä	t5	256
Virtuaalisuuden vaikutukset jaetun johtajuuden kokoonpanoihin riippuvat viestinnän tiheydestä, kasvokkain tapaamisen mahdollisuuksista ja jäsenten kokemuksesta teknologioista.	t14	463	Johtajuus rakentuu virallisessa vastuussa toimivien yhteistyönä ja toimijan roolin sekä verkostojen kautta tapahtuvana vaikuttamisena		259
Tietoisuus näistä tekijöistä voi parantaa kokoonpanojen tehokkuutta.	t14	464	Johtajuuskulttuuri muuttuu	t5	261
Huomioitava jaetun johtajuuden ilmene-mismuodot	t14	465	Johtajuuskulttuurin kehittämisessä oleellista on tunnistaa jaetut merkitykset, tulkinnat ja toiminnan päämäärät	t5	263
kollektiiviset konfiguraatiot parantavat tiimin prosesseja ja tehokkuutta.	t14	466	Johtajuuskulttuuri toimii siltana autonomia- ja selkeysodotusten välillä	t5	266
Jaetun johtajuuden kokoonpanoilla on merkittävä rooli tiimin tuloksiin vaikuttamisessa	t14	467	Johtamisessa korostuvat esimiehen valmentava ote ja kiinnostus	t5	269
Ammatillisen osaamisen monimuotoisuus voi aiheuttaa haasteita jaetun johtajuuden toteutuksessa	t15	468	Johdettavat odottavat selkeitä ohjeita ja vahvaa johtajuutta	t5	270
Jaettu johtajuus voi auttaa lieventämään ammatillisen pätevyyden monimuotoisuudesta aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia	t15	469	Johtajuus on perustehtävän edistämistä ja sidottu ympäristöön	t6	274
Jaettu johtajuus ja tiimin koko vähentävät monimuotoisuuden negatiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan.	t15	470	Kolme pääominaisuutta: perustehtävä, johtamistyö ja visio	t6	275
Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet jakavat vastuuta ja ottavat johtorooleja tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi	t15	471	Esimiehen on johdettava yhteiseen tavoitteeseen	t6	276
Jaettu johtajuus hyödyntää jokaisen jäsenen kykyjä ja laajentamaa tiimin resursseja	t15	472	Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista	t6	279
Jaettu johtajuus jakaa johtajuuden tiimin jäsenten kesken, ja se edellyttää jäseniltä tarvittavia ammatillisia taitoja ja tietoja.	t15	473	Johtajan tulee olla aktiivisesti luomassa muutoksia	t6	282
Jaettu johtajuus kehittyi, koska perinteinen vertikaalinen johtajuus ei riittänyt vastaamaan monimutkaisten tiimityön tarpeisiin.	t15	474	Huomiota tulisi kiinnittää johtajuusroolin sijaan johtamiseen	t6	299
Jaettu johtajuus jakaa vastuuta tiimin jäsenille, joilla on erilaisia ominaisuuksia	t15	475	Johtajaparityöskentelyllä voidaan jakaa vastuut johtajien kesken	t6	330
Tärkeää tarkastella tiimin monimuotoisuuden vaikutuksia johtajuuteen.	t15	476	Esihenkilö huomioi toiminnanrajaukset	t6	336
Positiivinen vaikutus tiimin suorituskykyyn	t15	477	Johtajan ei tarvitse olla fyysisesti läsnä työntekijöiden arjessa	t6	342
Sukupuolen, ammatillisen taustan ja osaamisen monimuotoisuus heikentävät tiimin suorituskykyä jaetun johtajuuden kautta suurissa tiimeissä	t15	478	Toimintaympäristö tuo kehittämispaineita toimintaan ja johtamiseen	t7	346
tulisi kannustaa tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti jaettuun johtamiseen tiimin suorituskyvyn parantamiseksi.	t15	479	Perinteinen yksilöjohtaminen korostaa johtajan jakamatonta roolia	t7	350
Monimuotoinen tiimi voi estää jaetun johtajuuden kehittymistä ja johtaa lopulta tiimin suorituskyvyn heikkenemiseen	t15	480	Johtamisen ja johtajuuden uudistuminen perustuu jakamiseen, joka toteutuu tilanteen mukaan	t7	354
Huomioitava tiimin jäsenten erilaiset piirteet, jotka luovat haasteita tiimissä ja heikentää suorituskykyä.	t15	481	vaatii johtamisosaamisen ja -ajattelun kehittämistä.	t7	355
Monimuotoisuuden integroinnin edut ja haitat on arvioitava huolellisesti	t15	482	Säästövaatimukset, palveluresurssien puute ja turhat työt ovat kuormittavia	t8	365
Monimuotoinen tiimi voi parantaa suorituskykyä jaetun johtajuuden avulla suuressa tiimissä.	t15	483	Jos lähijohtajalla ei ole riittävää valtaa ja tukea, uudistukset ja kokeilut jää toteutumatta	t8	374

Monimuotoiset tiimit voivat hyötyä suu-remmasta koosta	t15	484	Nykyisissä johtamismalleissa korostetaan dialogisuutta, osallistamista, jaettava johtamista ja luottamusta	t9	377
Pienissä tiimeissä monimuotoisuus voi heikentää suorituskykyä, joten se on huomioitava	t15	485	Johtajuuden kollektiivisuus korostaa suhteita, prosesseja, tasa-arvoa, dynaamisuutta, epävirallisuutta ja vuorovaikutteisuutta	t10	385
tiimin koko ja monimuotoisuus on oltava tasapainossa	t15	486	Johtajuusajattelussa siirrytään suhdetta ryhmäkeskeisiin lähestymistapoihin	t10	394
Vahvuudet ja heikkoudet huomioidaan ja miten erilaiset taidot täydentävät toisiaan.	t15	487	Huomio kiinnitetään esihenkilöiden ja alaisten fyysiseen sijaintiin sekä työpiirteiden etäisyyksiin.	t10	400
Ammatillisten taitojen monimuotoisuus voi haitata jaetun johtajuuden toteutumista	t15	488	Suhteiden kehittymistä tukee ymmärrys organisaation ja työryhmän historiasta nykykokemusten rinnalla	t10	402
Jäsenten erilaisia taustat ja asiantuntemus voi lisätä suorituskykyä suurissa tiimeissä.	t15	489	Hajautetussa johtajuudessa keskitytään johtajuuden toteuttamiseen roolien sijaan.	t11	404
Pienemmissä tiimeissä monimuotoisuus voi haitata tiimin suoriutumista jaetun johtajuuden kautta.	t15	490	Johtajuuteen osallistuu useita henkilöitä, joilla on muodollisia ja/tai epävirallisia johtotehtäviä	t11	406
Jaettu johtajuus edistää yhteistyötä ja vahvistaa kollektiivisen omistajuuden tunnetta tiimin saavutuksista.	t15	491	Keskinäinen riippuvuus ja johtajuuden toteuttaminen on keskeisiä hajautetussa johtajuudessa	t11	410
Jaettu johtajuus on enemmän ryhmätason ilmiö, joka eroaa yksilötason johtamisperusteista	t16	492	Muutos tarkoittaa, että johtajuus ei enää ole yhden ihmisen työtä	t11	420
Jaetussa johtajuudessa muodollisuus vaihtelee johtajattomista tiimeistä johtajiin, jotka jakavat johtajuuden	t16	493	Johtajuuteen liittyy ristiriitaisia odotuksia	t12	421
Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on keskeinen jaetun johtajuuden kehittämisessä.	t16	494	Yhteinen käsitys eri toimijoiden välillä on johtajuuden onnistumisen edellytys	t12	422
Palaute vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta	t16	495	Johtajuuden ja työhyvinvoinnin käsitys vaihtelee, vaikka johtajapari olisi sama eri yksiköissä	t12	423
Viestintäkanavat, jotka helpottavat vuorovaikutusta, ovat välttämättömiä jaetun johtajuuden kehittämisessä	t16	496	Johtajuusosaaminen vaatii vahvaa tietoa ja taitoa, mikä korostaa johtajien koulutustarvetta	t12	425
Johtajat, jotka antavat työntekijöille päätöksentekovallan ja vastuun, edistävät jaettava johtajuutta tiimissä.	t16	497	Perustehtävän selkeä artikulointi on tärkeää johtajuuden ymmärrettävyyden kannalta.	t12	426
Suhteiden rakentaminen ja tiimin oppiminen edistävät vuorovaikutusta ja koordinaointia	t16	498	Johtajuus on vaikutusprosessi, joka on olennainen kollektiiviselle toiminnalle	t13	428
Yhteinen visio luodaan alhaalta ylöspäin osallistavan prosessin kautta	t16	499	Yksilötasolla johtaja tukee työntekijöitä ja edistää motivaatiota	t13	435
Tiimin jäsenten proaktiiviset asenteet ja työtaidot ovat keskeisiä jaetulle johtajuudelle.	t16	500	Hierarkkisten asemien katoaminen ei poista johtotehtäviä, vaan korostaa niiden merkitystä.	t13	437
Jaettu johtajuus tiimitason ilmiönä korostaa tiimin jäsenten roolia hajautetussa organisaatiossa	t16	501	johtamisroolien tehokkuus heikkenevät, jos rooleja ei tunnusteta tai nimetä	t13	439
Jaettu johtajuus saattaa lisätä tehtäviä ilman siihen liittyvää auktoriteettia tai etuja.	t16	502	Monimuotoisuuden integroinnin edut ja haitat on arvioitava huolellisesti	t15	482
Kokemattomat tiimin jäsenet voivat kaivata selkeitä ohjeita ja neuvoja tavoitteiden saavuttamiseksi.	t16	503	Prosessi edellyttää yksilöllisten kykyjen kehittämistä sekä organisatorista tukea ja toimia	t16	506
Ammatti- tai tehtäväkohtaiset piirteet, voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden muodostumiseen.	t16	504	Monipaikkainen työ on kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä	t17	511

Jaetun johtajuuden kehittäminen vaatii huomion integroitujen toiminnan merkitykseen.	t16	505	Mahdollisuus työhyvinvoinnin edistämiseen	t17	522
Prosessi edellyttää yksilöllisten kykyjen kehittämistä sekä organisatorista tukea ja toimia	t16	506	Heikosti organisoitu monipaikkainen työ voi aiheuttaa työhyvinvointiriskejä	t17	523
Työympäristön huomiointi on tärkeää	t16	507	Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri paikoista, kuten kotoa, toimipisteillä, asiakkaan luona.	t17	521
Jaetussa johtajuudessa keskeitä on visio ja tavoitteet, tieto ja tietämys, päätöksentekoprosessit sekä roolit ja vastuut.	t16	509	Monipaikkaisessa työssä esihenkilön tulee huomioida työntekijöitä yksilöllisesti ja tasapuolisesti	t17	542
Monipaikkaisen työn kehittämisen lisäksi organisaation johto määrittelee työskentelyn tavat ajan ja paikan.	t17	510	Monipaikkainen työ vaatii laaja-alaista johtamiskulttuurin muutosta	t17	595
Monipaikkainen työ on kokonaisvaltainen ilmiö, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä	t17	511	Strateginen johtaminen ja operatiivinen esihenkilötyö tukevat monipaikkaisen työn onnistumista ja kehittämistä.	t17	596
Kehittäminen edellyttää johdon ja henkilöstön vuoropuhelua sekä yhteistyötä eri toimintojen välillä.	t17	512	Esihenkilöille tulee antaa selkeitä ohjeistuksia ja tukea monipaikkaisen työn johtamiseen	t17	600
Monipaikkainen työ vaatii reagointikykyä ja valmiutta kokeilla uusia työskentelytapoja	t17	513	Johtamiskäytäntöjä ja yhteisön merkitystä on uudistettava	t17	602
Työtapojen ja -ympäristöjen muutokset lisääntyneet	t17	514	Työkokemuksen kasvaessa johtamistyö kehittyy tehokkaammaksi.	t2	123
			<b>Organisaatiokonteksti (H)</b>		
Digitaalinen viestintä lisääntynyt	t17	515	Organisaatioiden toiminta vahvistuu	t1	3
Työajat ja paikat moninaistuneet	t17	516	Organisaatioissa johtajuus suuntautuu osallistavaan ja kollektiiviseen johtajuuteen	t1	11
Monipaikkaisen työn kehittämiseksi tarvitaan käytäntöjä, jotka soveltuvat niiden toimintaympäristöön ja tavoitteisiin.	t17	517	Organisaatioissa johtajuuden ja toiminnan keskiöön nousevat suhteet, valmentava johtajuus ja johtajuuden jakaminen	t1	22
Monipaikkaisuus vaatii organisaatioilta valmiuksia, välineitä ja tavoitteellista johtamista	t17	518	Vertikaaliset suhteet liittyvät organisaation viralliseen hierarkiaan ja esimies-alaisuuteisiin.	t1	57
Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön.	t17	519	Horizontaaliset suhteet toteutuvat erityisesti työntekijöiden keskinäisinä suhteina	t1	58
Tieto- ja viestintäteknologian tarjoamat työkalut mahdollistavat monipaikkaisen työn sujuvuuden ja yhteydenpidon	t17	520	Jaetussa johtajuudessa johtajuus levittäytyy koko organisaatioon	t1	59
Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri paikoista, kuten kotoa, toimipisteillä, asiakkaan luona.	t17	521	Organisaation koko vaikuttaa työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden toteutumiseen.	t2	116
Mahdollisuus työhyvinvoinnin edistämiseen	t17	522	Hyvä taloustilanne lisää luottamusta ihmisiin.	t3	136
Heikosti organisoitu monipaikkainen työ voi aiheuttaa työhyvinvointiriskejä	t17	523	Heikossa taloustilanteessa johtaminen on tiukasti johdon vastuulla.		137
Monipaikkaistuva työ muuttaa johtamista ja vaatii johtamiskäytäntöjen kehittämistä	t17	524	Työssä korostuu jatkuva tiedonsaanti ja sen jakaminen tiimin ja organisaation kesken	t3	140
Työnteon tapojen muutokset edellyttävät muutosta johtamiseen	t17	525	Johtajuus rakentuu organisaatiossa suhteiden ja kohtaamisten määrän, laadun ja intensiivisyyden puitteissa.	t4	196
Matalat organisaatiot voivat siirtyä monipaikkaiseen työhön helpommin kuin hierarkkiset organisaatiot	t17	536	Muutokset organisaatioiden rakenteissa ja vastuissa ovat sekoittaneet johtamisen kehittämistä	t5	216

Monipaikkainen työ edellyttää esihenkilöiltä johtamiskäytäntöjen ja työyhteisön toimintakulttuurin kehittämistä	t17	527	Linjaorganisaatiosta siirrytään matriisi-johtamiseen.	t5	217
Monipaikkaistuminen vähentää fyysistä vuorovaikutusta ja lisää teknologiavälitteistä kommunikaatiota työyhteisöissä	t17	528	Johtajuuden jakamisen tarve perustuu organisaatioiden kohtaamiin monimutkaisiin ja arvaamattomiin haasteisiin	t5	224
Yhteisöllisyys työssä perustuu enemmän johtamiseen ja muihin työhön liittyviin tekijöihin kuin työnteon paikkaan	t17	529	Johtajuus asiantuntijaorganisaatioissa on lähes aina jaettu	t5	228
Työnantajan tiloissa ja etänä työskentelevien välillä voi syntyä kuilu, joka heikentää yhteydenpitoa ja luottamusta	t17	530	Johtajuuden jakamisen merkitys korostuu hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä	t5	234
Monipaikkaisuus vaatii parempaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua	t17	531	Jaetun johtajuuden mahdollisuudet sidoksissa organisaation kulttuuriin	t5	244
Monipaikkaisessa työssä luottamus työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on keskeistä.	t17	532	Tietoinen yhteiseksi tekeminen vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja on osa johtamiskulttuurin rakentumista	t5	249
Yhteinen keskustelu tiimin jäsenten kanssa lisää luottamusta ja ymmärrystä	t17	533	Nykyorganisaatioissa johtajuus on jaettava	t5	258
Autonomian lisääntyminen	t17	534	Organisaatiomuutoksessa voi ilmetä turhautumiskokemuksia	t5	265
Autonomia ja monipaikkaisuus lisää työhyvinvointia	t17	535	Hajautetussa organisaatioissa työskentelevät tiedostavat kuuluvansa hajautettuun ryhmään	t6	277
Etätöön lisäksi tarvitaan lähikohtaamisia ja toimistotiloja	t17	536	Hajautettu organisaatio koostuu henkilöistä, jotka työskentelevät eri aikaan ja paikoissa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi	t6	285
Monipaikkaisuuden työhyvinvointihaasteet liittyvät osaamisen ja toimintamallien kehittämättömyyteen.	t17	537	Hajautuneisuutta määrittelevät paikan lisäksi ajan, kulttuurin ja kommunikoinnin erot	t6	286
Monipaikkaisuuden käytänteitä ja ohjeita on kehitettävä	t17	538	Hajautettu organisaatio on haaste johtajuudelle, koska työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja aikoina	t6	287
Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä liittyvät vuorovaikutustilanteiden ja ympäristöjen muutokseen sekä vuorovaikutuksen hallintaan	t17	539	Jaettu johtajuus liittyy hajautettuun organisaatioon, koska se sisältää jaettava tietoisuutta, vastuuta ja toimintaa.	t6	294
Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin on tärkeää monipaikkaisessa työssä, satunnaisten kohtaamisten vähentyessä	t17	540	Hajautetussa organisaatioissa on tärkeää, että kaikissa yksiköissä kehitetään toimintaa yhteisen vision mukaisesti.	t6	295
Säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeitä, riippumatta toteutetaanko ne lähi-, etä- vai hybridinä	t17	541	Jaettu johtajuus koko organisaation tasolla ei sulje pois hajautetun johtajuuden mahdollisuutta	t6	307
Monipaikkaisessa työssä esihenkilön tulee huomioida työntekijöitä yksilöllisesti ja tasapuolisesti	t17	542	Hajautetun johtajuuden lisäksi tarvitaan jaettava johtajuutta.	t6	311
Monipaikkaisen työn toimivuus edellyttää esihenkilön vahvaa luottamusta työntekijöihin	t17	543	Siirtyminen hajautettuun organisaatioon aktivoi työntekijöitä tarkastelemaan ja kehittämään omia alaitaitojaan.	t6	320
Luottamuksen osoittaminen tarkoittaa työntekijöille lisääntynyttä autonomiaa työskentelytavoissa ja -paikoissa.	t17	544	Organisaatioissa on tärkeää uudistaa johtamisen rakenteita tukemaan johtajaksi kehittymistä	t7	362
Monipaikkaisen työn toimivuutta tukevia tekijöitä ovat vuorovaikutus, luottamus ja yhteisten toimintatapojen rakentaminen sekä tarpeiden huomiointi	t17	545	Uudistus toteutuu reflektioilla menetelmillä, kuten mentorointi, työnohjaus ja johtamisosaamisen arviointi	t7	363

Esihenkilöiden vuorovaikutuksen kehittämisen vaikuttaa saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen	t17	546	Hajautetut sote-organisaatiot vaativat viestinnältä ja yhteisöllisyyden kehittämistä enemmän kuin aika- ja paikka sidottu työ.	t8	366
Monipaikkaisessa työssä tiimin yhteisten työttöjen ja yhteistyöttöjen puute on haaste	t17	547	Jaettu johtajuus itsenäisemmissä tiimeissä ja oppiminen työyhteisöissä vahvistavat organisaation muutosta	t8	371
Tilankäytön uudelleenarviointi on tarpeen, tiimi ei työskentele fyysisesti samassa paikassa	t17	548	Johtaminen hajautetussa, isossa organisaatiossa on haasteellista ja vaativaa jatkuvasti uudistuvassa toimintaympäristössä	t8	373
Lähihoitaamisten väheneminen heikentää yhteisöllisyyttä	t17	549	Hierarkkiset rakenteet voivat organisaatiokriisissä johtaa ryhmien sisäänpäin kääntymiseen	t9	379
Etävuorovaikutuksen käytäntöjen puute vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön yhteisöllisyyteen	t17	550	Henkilöstönsä kanssa johtamista jakava päällikkö voi kokea organisaatiomuutoksessa haasteita henkilöstöjärjestelyissä	t9	381
Yhteisöllisyyden tarve vaihtelee työntekijöiden persoonallisuuden, osaamisen, työhistorian, työnkuvan, elämäntilanteen ja tottumusten mukaan	t17	551	Sosiaalisten pääomien käyttö tuottaa taloudellisia etuja organisaation eri tasoilla	t9	384
Monipaikkaisen työn haasteena on lähiyhteisöllisyyttä arvostavien työntekijöiden kokea yksinäisyys ja erillisyyttä.	t17	552	Muutos on erityisen tärkeä matriisirakenteisessa organisaatiossa	t10	395
Tiukasti aikataulutetut työpäivät vähentävät yhteisöllisyyden aikaa	t17	553	muutos tuo esiin uudelleenjaon tarpeen organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla	t13	438
Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat vuorovaikutus, säännölliset strukturoidut tapaamiset ja digitaalisen kommunikaation hyödyntäminen.	t17	554	Yhteinen visio luodaan alhaalta ylöspäin osallistavan prosessin kautta	t16	499
Yhteisöllisyyttä tukevia käytäntöjä ovat yhteiset toimistopäivät, säännölliset lähikoukset ja -tapaamiset.	t17	555	Työympäristön huomiointi on tärkeää	t16	507
Lähityössä yhteisöllisyys syntyy parhaiten	t17	556	Monipaikkaisen työn kehittämisen lisäksi organisaation johto määrittelee työskentelyn tavat ajan ja paikan.	t17	510
Yhteisöllisyyttä voi edistää vaikuttamalla lähityön määrään ja laatuun sekä lisätä kohtaamisia	t17	557	Monipaikkaisuus vaatii organisaatioilta valmiuksia, välineitä ja tavoitteellista johtamista	t17	518
Yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös digitaalisen vuorovaikutuksen kautta	t17	558	Monipaikkainen työ tarkoittaa työn tekemistä eri sijainneista käsin, yhdistäen fyysiset tilat, virtuaaliset työtilat ja sosiaalisen ympäristön.	t17	519
Digitaalinen yhteistyö, kehittäminen, oppiminen ja tuki ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa.	t17	559	Matalat organisaatiot voivat siirtyä monipaikkaiseen työhön helpommin kuin hierarkkiset organisaatiot	t17	536
Sovitut toimintatavat edistävät työhyvinvointia ja suorituskykyä	t17	560	Monipaikkainen työ tulisi integroida osaksi organisaation pitkän aikavälin suunnittelua	t17	597
<b>Johtajuuden jakamisen periaatteet ja lähtökohdat (I)</b>					
Jos toimintatapoja ei sovita tai noudateta suorituskyky ja työhyvinvointi laskee	t17	561	Jaettu johtajuus ei poista johtamista	t7	352
Henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työn tekemispäikkään, suosivat mieluiten työskentelyä muualla kuin toimistolla	t17	562	Työntekijöiden selkeät työnkuvat helpottavat johtajuuden jakamista	t1	72
Henkilöt, jotka tarvitsevat muiden apua työssään, valitsevat useammin työnantajan tilat	t17	563	Johtajuuden jakamista ei aina pidetä tavoiteltavana työyhteisössä	t1	93

Monipaikkaisen työn johtaminen edellyttää organisaation eri tasoilla tavoitteellisia käytäntöjä ja toimenpiteitä	t17	564	Jaettu johtajuus sisältää työntekijöiden kannustamisen ja tukemisen	t1	110
Keskeisiä tarpeita on yhteisöllisyyden ylläpitäminen, selkeiden työskentelytapojen sekä työntekijöiden voimavarojen j tukeminen.	t17	565	Ammatti- tai tehtäväkohtaiset piirteet, voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden muodostumiseen.	t16	504
Osallistava ja matalahierarkkinen kulttuuri tukee arkea palvelevien toimintamallien kehittämistä	t17	566	Jaettu johtajuus on enemmän ryhmätason ilmiö, joka eroaa yksilötason johtamispiirteistä	t16	492
Selkeää ja yhtenäistä johtamista sekä päätöksentekoa tarvitaan	t17	567	Jaetussa johtajuudessa muodollisuus vaihtelee johtajattomista tiimeistä johtajiin, jotka jakavat johtajuuden	t16	493
Monipaikkaisuus tarjoaa myönteisiä mahdollisuuksia ja voimavaroja työhyvinvoinnin kannalta.	t17	568	Johtajan rooli tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa on keskeinen jaetun johtajuuden kehittämisessä.	t16	494
Monipaikkaisuuden keskeinen hyöty on autonomian lisääntyminen	t17	589	Jaettu johtajuus voi ilmetä joko kollektiivisesti tai hajautetusti	t14	440
Yhteyden ylläpitäminen eri paikoista työskentelevien välillä vaatii työntekijältä aktiivisuutta	t17	590	Jaetun johtajuuden ulottuvuuksien hyödyntäminen mahdollistaa erilaisten jaetun johtajuuden kokoonpanojen tunnistamisen	t14	452
Monipaikkaisen työn johtamisessa vuorovaikutus korostuu.	t17	591	Jaetun johtajuuden kokoonpanot vaikuttavat konflikteihin, elinkelpoisuuteen ja tyytyväisyyteen.	t14	453
Itsehajautuvuus mahdollistaa monipaikkaisen työn hyödyntämisen	t17	593	On tärkeää erottaa jaetun johtajuuden konfiguraaliset näkökohdat	t14	456
Työn tekeminen monipaikkaisesti luo parempaa työhyvinvointia ja vähäisempää uupumista	t17	594	Huomioitava jaetun johtajuuden ilmenemismuodot	t14	465
Monipaikkainen työ vaatii laaja-alaista johtamiskulttuurin muutosta	t17	595	Jaettu johtajuudessa johtajat hyödynävät taitojaan ja asiantuntemustaan verkostossa	t13	431
Strateginen johtaminen ja operatiivinen esihenkilötyö tukevat monipaikkaisen työn onnistumista ja kehittämistä.	t17	596	Johtajuuden elementit jaetaan tilanteen tai ongelman mukaan	t13	432
Monipaikkainen työ tulisi integroida osaksi organisaation pitkän aikavälin suunnittelua	t17	597	Tehokas johtajuuden jakautumismalli sisältää sidosryhmien riippuvuuden ja vuorovaikutuksen	t11	411
Luottamus ja avoin viestintä ovat keskeisiä monipaikkaisessa työssä	t17	598	Kollektiivinen johtajuus tarkoittaa johtajan roolin jakamista useammalle henkilölle tai sen vaihtumista ajoittain	t10	396
Vuorovaikutuksen puute voi johtaa erillisyyden kokemukseen ja henkilöstön pitovoimaan	t17	599	Johtajuuden kollektiivisuus suhdenäkökulmana tarjoaa työkalun jakamattoman ja jaetun johtajuuden tutkimiseen.	t10	386
Esihenkilöille tulee antaa selkeitä ohjeistuksia ja tukea monipaikkaisen työn johtamiseen	t17	600	"jaettu" tarkoittaa johtajuuden olevan itsenäisissä yksilöissä, jotka jakavat johtajuustehtäviä yhtäaikaaisesti.	t10	387
Työntekijöiden lisääntynyt autonomia tasa-painottaa työelämän valtasuhteita	t17	601	johtajuuden kollektiivinen luonne edellyttää yhteistä toimijuutta	t10	389
Johtamiskäytäntöjä ja yhteisön merkitystä on uudistettava	t17	602	Kriisitilanteet vaikeuttavat jaetun johtamisen toteutumista	t9	382
Vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät herättää huolta työelämään kiinnittymisen ja hyvinvoinnin osalta	t17	603	Jaetulle johtamisella on taloudellisia perusteita	t9	383
Hybridityö ja monipaikkaisuus vaikuttavat yksilöihin ja työyhteisöihin vuorovaikutuksen muutoksessa	t18	604	Jaetun johtamisen edut, kuten yhteistoiminta ja -kehittely, voivat jäädä hyödyntämättä	t9	380
Hybriditilanteet on haastava vuorovaikutustapa	t18	605	Johtajuuden jakamista kritisoitiin epärealistisena sairaalakontekstiin.	t7	357
Hybriditilanteessa yhdistyivät etänä ja kasvotusten kohtaamisen huonot puolet.	t18	606	Kritiikin mukaan se johtaa moniportaiseen johtamisjärjestelmään	t7	358

Etävuorovaikutus mahdollistaa oppimisen ajasta ja paikasta riippumattomasti	t18	607	Johtamista jaetaan osaamisen perusteella työpareittain	t7	359
Etävuorovaikutus vaikeuttaa oppimista, muun muassa kaventamalla verkostoja.	t18	608	Jaettu johtajuus vähentää hierarkiaa ja ammatillisia rajoja	t7	347
Etänä mallioppiminen ja neuvojen pyytäminen kollegoilta on vaikeampaa kuin kasvokkain	t18	609	Jaettu johtajuus on tulevaisuudessa organisaation ja työelämän tuottavuuden edellytys	t7	349
Etätapaamiset ovat toimivia toistuvissa rutiinikohtaamisissa ja yksinkertaisissa tilanteissa	t18	610	Jaettu johtajuus hyödyntää sekä johtajan että työntekijöiden asiantuntijuutta koko organisaation hyväksi	t6	337
Kasvokkaisissa kohtaamisissa osaamisen kehittyminen, autonomia ja yhteenkuuluvuus kasvaa	t18	611	Työn hallinnan ja hajautetun johtamisen apukeinoina ovat jaettu ja hajautettu johtajuus	t6	331
Kasvokkain kohtaaminen lisää tuntemista, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta	t18	612	Jaettu johtajuus sisältää ajatuksen siitä, että johtajan ei tarvitse tietää kaikkea substanssista	t6	334
Monipaikkainen työ eroaa perinteisestä toimistotyöstä vuorovaikutustilanteiden osalta	t18	613	jaettu johtajuus ei synny, jos johtajalla ei ole osaamista johtajuuteen	t6	335
Vuorovaikutus voi olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia vapaamuotoisia kohtaamisia.	t18	614	Jaettu johtajuus lisää joustavuutta	t6	316
Monipaikkaisessa työssä korostuvat se, mistä käsin työtä tehdään, sekä sen vaikutukset yksilöön	t18	615	Jaetussa johtajuudessa on keskinäinen riippuvuus toimijoiden ja toiminnan välillä	t6	300
Monipaikkainen työ muuttaa asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta merkittävästi.	t18	616	Jaetun johtajuuden toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa	t6	301
Videovälitteinen vuorovaikutus voi aiheuttaa väsymystä ja heikentää työhyvinvointia.	t18	617	Jaetun johtajuuden tulee tukea pedagogista prosessia.	t6	302
Kasvokkaisissa kohtaamisissa ihmiset tulkitsevat toisten kehollista ja nonverbaalia vuorovaikutusta	t18	618	Johtajuuteen osallistuu johtajan lisäksi muita henkilöitä	t6	298
Autonomia monipaikkaisessa työssä ei tarkoita omille jättämistä	t18	619	Jaetun johtajuuden termejä ovat "distributed leadership" ja "shared leadership"	t6	288
Monipaikkainen työ tuo haasteita yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttämiseen	t18	620	Jaetun ja hajautetun johtajuuden ero täytyy määritellä erikseen	t6	289
Monipaikkainen työ tarjoaa enemmän autonomiaa ja vähentää tuen ja palautteen saantia	t18	621	Määrittelyssä ei tule kiinnittää huomiota englanninkielisiin termeihin	t6	290
Yhteenkuuluvuuden tunteella on tärkeä merkitys vuorovaikutustilanteissa	t18	622	Jaettua johtajuutta ei pitäisi nähdä pelastuskeinona johtajuuden haasteissa	t6	293
Korkeampi yhteenkuuluvuuden kokemus tukee työntekijöiden parempaa suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista.	t18	623	Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä	t6	280
Positiivinen vuorovaikutus edistää sekä autonomiaa että osaamisen kehittymistä.	t18	624	Johtajan tehtävänä on seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua tarvittaessa rakentavasti	t6	281
Kasvokkaiset kohtaamiset täyttävät parhaiten autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeet	t18	625	jaetun johtajuuden ja hierarkkisen, ylhäältä alas suuntautuvan johtajuuden välillä voi olla ristivetoa	t5	264
Hybriditilanteissa etäosallistujilla kokemukset autonomiasta ja yhteenkuuluvuudesta ovat heikoimpia.	t18	626	Johtajuuteen liittyy yhteinen tekeminen ja vastuunotto	t5	250
Etätöön lisääntyessä yhteenkuuluvuuden kokemus heikenee	t18	627	Jaetun johtajuuden perusajatus: jaettu on enemmän kuin yksittäiset asiat	t5	251
Etävuorovaikutuksessa oppimista tukevat joustavat ajankäytön ja sijainnin mahdollisuudet.	t18	628	Jaettu johtajuus ja yhteiseksi tekeminen edellyttävät luottamusta, neuvottelukykä ja rohkeutta	t5	252
Kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin etänä	t18	629	Jaettu johtajuus ei ole ratkaisu kaikkiin johtajuuspulmiin	t5	253

Kasvokkaista vuorovaikutusta tarvitaan tilanteissa, joissa pyritään tutustumaan, rakentamaan luottamusta	t18	630	Johtajuuden jakaminen ei automaattisesti lisää tuloksellisuutta	t5	254
Tunteita herättävät asiat, on parasta käsitellä kasvotusten.	t18	631	Englanninkieliset käsitteet: distributed leadership ja shared leadership	t5	236
Hyvin suunnitelluissa hybriditilanteissa vuorovaikutus voi toimia yhtä hyvin kuin muissakin toteutusmuodoissa	t18	632	Suomessa käytetään vastineena jaettu johtajuus tai hajautettu johtajuus	t5	237
Monipaikkaisuus vaatii osallistujilta hyvää huomion jakamista	t18	633	Jaetun johtajuuden synonyymit: demokraattinen, yhteistoiminnallinen ja kollektiivinen johtajuus	t5	238
Hybriditilanteet voivat aiheuttaa tylsistyneisyyttä ja ulkopuolisuuden tunnetta etäosallistujille	t18	634	Jaettu johtajuus on yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessi	t5	239
Hybriditilanteiden käytön hyötyjä tulisi arvioida tarkasti	t18	635	Jakamisen kohteina ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja tietämättömyys	t5	240
Etätöön vahvuutena on työn tehostuminen vuorovaikutustilanteiden keskittyttyä tiiviimin asioiden ympärille.	t18	636	Jaetun johtajuuden näkemistä kaikkien tuottamana on kritisoitu	t4	206
Etätöissä satunnaista keskustelua on vähemmän	t18	637	Jaettu johtajuus hävittää johtajuuden mielekkyyden	t4	207
Vapaamuotoiset keskustelut ja satunnaiset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamiselle, oppimiselle ja kehitykselle	t18	638	Johtaja toimii monissa rooleissa ja suhteissa laajenevissa työtehtävissä	t4	208
Osaaminen kehittyy parhaiten kasvokkain vuorovaikutustilanteissa	t18	639	Johtajuustutkimuksissa tarkastellaan jaettua johtajuutta ja eettisyyttä	t4	193
Hybriditilanteet koetaan heikommiksi osaamisen kehittämisen kannalta	t18	640	Jaettu johtajuus voidaan nähdä johtajuuden jakamisena usealle henkilölle, työnjakona tai delegoimisena hierarkiassa	t4	194
<b>Alaluokat:</b> Vuorovaikutus ja viestintä (A) Käytänteet ja toimintatavat (B) Yhteisöllisyys ja tiimityö (C) Itseohjautuvuus ja autonomia (D) Osallisuus ja osaaminen (E) Päätökset ja vastuut (F) Johtajuus ja johtajuuden kehittäminen (G) Organisaatiokonteksti (H) Johtajuuden jakamisen periaatteet ja lähtökohdat (I) <b>Yläluokat:</b> Johtajuuden ja vastuun jakaminen (sisältää alaluokat F, G, I) Organisaation rakenteet ja käytännöt (sisältää alaluokat B, H) Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitys (sisältää alaluokat A, C) Itseohjautuvuus ja osallistava yhteistyö (sisältää alaluokat D, E)			Jaetussa johtajuudessa painotukset vaihtelevat asiakastyön tarpeiden mukaan	t3	178
			Johdon ja lähijohtajien tehtävänä on tukea henkilöstöä ja mahdollistaa heidän toimintansa jaetun johtajuuden kautta.	t3	125
			Johtaja tukee tiimien kehitystä jakamalla johtajuutta organisaatiossa	t2	114
			Johtajuuden jakaminen edellyttää muutosta työyhteisön toimintakulttuurissa	t1	49
			Johtajuuden jakaminen voimaannuttaa työyhteisön jäseniä	t1	54
			Johtajuuden jakaminen vaatii herkkyyttä ja tilannetajua.	t1	55
			Jaettu johtajuus auttaa käsittelemään monimuotoisia ilmiöitä	t1	5
			Jaettu johtajuus sopii erityisesti julkisten palveluiden johtamiseen	t1	7
			Jaettu johtajuus auttaa työyhteisöjä selviytymään vaativista ja monimuotoisista tehtävistä	t1	8
			Jaettu johtajuus on tärkeää johtajuuden uudistamiselle	t1	9
			Jaettu johtajuus korostaa yhteistyötä ja johtajuuden jakamista	t1	35
			Jaettu johtajuus liittyy jaettuun vastuuseen ja valtaan.	t1	37

	Johtajuus ei ole sidoksissa vain johtajan asemaan, vaan jakautuu työyhteisöön.	t1	38
	Johtajuus jakautuu organisaatiossa yksilöille ja ryhmille	t1	42
	Hajautettu johtajuudessa johtajuus jakautuu työyhteisössä	t1	43
	Jaettu johtajuus korostaa työyhteisön jäsenten yhteistä ymmärrystä ja vastuuta	t1	47

## Liite 5. Teemahaastattelun kysymykset

**TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET (1 h)**

Syklän tarkoitus on kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

Syklän kehittämiskysymys: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella?

**Jaetun johtajuuden käytännöt monipaikkaisessa työssä**

Mitkä ovat mielestänne toimivimmat käytännöt jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn toteutumiseen:

**1. Vastuiden jakamisessa?**

- (Mitä vastuita jaatte työyhteisön jäsenille)
- Mitä toimintatapoja teillä on vastuiden jakamiseen työyhteisössänne?
- Miten hyödynnätte työntekijöiden osaamista vastuiden jakamisen osalta?

**2. Tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa?**

- Mitä toimintatapoja teillä on tiedon jakamiseen ja palautteen antamiseen?

**3. Yhteisöllisyyden ja tiimityön onnistumisessa?**

- Millä keinoilla tuette yhteisöllisyyttä ja tiimityötä?

**4. Itseohjautuvuudessa ja autonomiassa?**

- Millä keinoilla työntekijöiden itseohjautuvuutta ja autonomiaa tuetaan

## Liite 6. Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysimatriisi

Teemahaastattelun deduktiivisen sisällönanalyysin analyysimatriisi									
Tarkoitus on kartoittaa jaetun johtamisen nykytilaa, monipaikkainen työ huomioiden, yhdellä hyvinvointialueella. Kehittämiskysymys: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä hyvinvointialueella? Toimivimmat käytännöt jaetun johtajuuden ja monipaikkaisen työn toteutumiseen									
Pääloukka: Vastuut ja rakenteet	nro	Pääloukka: Viestintä ja vuorovaikutus	nro	Pääloukka: Yhteisöllisyys ja tiimityö	nro	Pääloukka: Itseohjautuvuus ja autonomia	nro	Pääloukka: Kehittäminen	nro
Asiakastietojärjestelmään liittyvä vastuu	8	Kehittämisryhmä siirtää tiedon muille ryhmän jäsenille	12	Aamupäivän teemalliset kehittämishetket	15	Käytössä on perehdytyslista, josta työntekijä valitsee itse aiheen ja kirjaa kellonajan perehdytykselle	61	Yksikössä on jaettu vastuu kehittämisessä	1
Asiakassuunnitelmaan liittyvä vastuu	9	Uskottavuus lisääntyy työntekijän esitellessä omaa työtään	44	Työparityö kehittämistee- mana	16	Esihenkilöt luottavat työntekijöihin	111	Esihenkilöt tunnistavat ja sanoittavat kehittämistarpeita	2
Esihenkilöiden työn helpottaminen	31	Pelko työnesittelyn epäonnistumisesta	45	Työntekijävetoiset kehittämishetket	17	Työntekijät hoitavat asiat sopimusten mukaan	112	Esihenkilön vastuulla on kehittämistarpeiden tunnistaminen ja sanoittaminen	3
Tasalaatuisuus	32	Organisaation näkökulman esiintuominen	46	Työntekijät suunnittelivat ja tekivät sisällön	18	Esihenkilöiden työ helpottuu, kun luotetaan työntekijöihin	113	Esihenkilö organisoii kehittämisen alkuun	4
Esihenkilöt eivät osallistu kaikkiin työryhmiin	33	Uskottavuus siitä mitä sanoo	48	Vaihtelua työtehtävään ja työskentelyyn	30	Itseohjautuvuus toimii rakenteiden avulla	114	Työntekijöillä on osittaiset vastuut kehittämisessä	5
Työntekijän osallisuuteen kannustaminen	34	Tietoa jaetaan tiimikokouksissa	75	Työntekijöiden kohderyhmän omaksuminen erilaisissa työryhmissä	36	Luottamus mahdollistuu rakenteiden avulla	115	Esihenkilöiltä on siirretty kehittämistä tuuta työntekijöille	7
Työntekijöiden omat mielenkiinnon kohteet huomioidaan vastualueiden määrittämisessä	35	Kehittämishetkiä voi käyttää tiedon jakamiseen tarvittaessa	76	Työntekijät tapaa- vat keskenään työryhmissä ja kehittävät sisältöä	37	Itseohjautuvuuteen kannustetaan	116	Ohjeita ja työn sisältöä on kehitetty	10

Työntekijöiden määrä per vastuualue on 2-5 henkilöä	38	Ryhmässä on keskustelevalta ilmapiiri	77	Uuden työntekijän osallisuuden huomiointi työryhmissä	39	Luottamuksen antaminen ja saaminen näkyvä työntekijöiden hoitamisessa	117	Ryhmä ottaa vastuun kehittämisestä	11
Esihenkilön ei tarvitse osallistua kaikkiin työryhmiin	41	Tiimistä rajataan tarvittaessa enemmän aikaa keskustelulle	78	Jokainen kuuluu johonkin työryhmään	40	Esihenkilö puuttuu tilanteeseen, jos asiat eivät hoituisi	118	Esihenkilö tunnistaa kehittämisaiheen ja kokoaa kehittämisryhmittä	13
Työntekijät osallistuvat työryhmiin	42	Yleensä keskustelulle varattu aika on ollut riittävä	79	Vaikutavuus työntekijän osallisuudesta työryhmiin ja esittelyihin	49	Sääntöjen kiristämiseen vaikuttavia tilanteita on harvoin	119	Osaaminen ja kiinnostus vaikuttaa kehittämisryhmän jäsenten valintaan	14
Työntekijät esittelevät työtä yhteistyötahoille	43	Tieto kasaataan Teams-tiedostoihin	80	Työparius on läsnä arjessa	51	Työnkuva on itsenäistä ja itseohjautuvaa	120	Esihenkilöt toimivat ohjausryhmänä	19
Työntekijä sitoutuu työhön	47	Teamsissä tieto pysyy ryhdikkäänä	81	Työpariuden kehittämisen arviointi	52	Vapaus perustuu keskinäiseen luottamukseen	121	Kehittämishetket joka toinen kuukausi	20
Perehdytys on tärkeää jaettua vastuuta	57	Sähköpostia käytetään vähemmän tiedon jakamiseen	82	Työpariuden toteutumisen arviointi säännöllisesti	53	Esihenkilö ei välttämättä näe työntekijää viikkoon	122	Kehittämishetkien pituus 1,5.2h	21
Käytäntönä on perehdytysohjelmavastuun käyttäminen	58	Käytössä on viestintään tehdyt pelisäännöt	83	Työpariuden implementoiminen puheisiin ja käytäntöön	54	Valmennuksen toimivuus on ollut hyvä johtamisen näkökulmasta	172	Kehittämisaiheen rajaamisen oppiminen	22
Perehdytyksestä tietty osuus kuuluu esihenkilöille	59	Vuorovaikutuksen toimivuuteen panostaminen	106	Tiimin työntekijät perehdyttävät käytännön työhön	60	Työntekijän oma vastuunotto on kehittynyt valmennuksen avulla	173	Kehittämisaiheen rajaamisen osaaminen	23
Työntekijöiden kuormitus vähenee kun perehdytysvastuuta on jaettu	69	Esihenkilöt ovat saavutettavissa, vaikka kohtaamisia voi olla harvoin	125	Työntekijät koivat tiimille ja kautuvan perehdyttämisen mukavana toimintatapana	62	Työntekijät eivät odota, että esihenkilö pelkää ohjata tai puuttua ja kääntää	174	Kehittämisaiheen rajaamisen oppiminen	24
Perehdyttämistä vastuun jakaminen poistaa sen, ettei aina samat työntekijät ole perehdyttämässä	70	Esihenkilöt tavoitetaan Teamsin kautta	126	Uudet työntekijät ovat antaneet perehdytysmallista hyvää palautetta	63	Työntekijän osallisuus ja itseohjautuvuus toimii hybridikokouksissa	197	Isot aihekokonaisuudet hajoavat	25

Jokainen sitoutuu perhdytyslistan käyttöön	74	Yksilökohtaiset tapaamiset pidetään läsnä tapauksina	127	Koko tiimi mentoroi ja tukeutuu työntekijää	64	Esihenkilöille suunnautuu paljon odotuksia joka suunnasta	199	Ajan riittäminen	26
Erilaisista asioista on tehty pelisääntöjä	84	Yksilötapaamisten keston on 1,5-2h	128	Uusi työntekijä tapaa tiimin jäsenet luonnollisella tavalla perhdytyksen avulla	65	Esihenkilöt eivät aina voi muistaa kaikkea	200	Aiheeseen palaaminen	27
On olemassa rakenteet, joista pidetään kiinni	85	Asiakasasioista keskustellaan yksilötapaamisilla	129	Uusi työntekijä näkee erilaisia tapoja tehdä työtä ilman työpariutta	66	Organisaatio tukee itseohjautuvuutta	204	Sisäinen kehittäminen on hyvä asia	28
Rakenteiden olemassaolon tärkeys	86	Yksilötapaamisilla keskustellaan työntekijöiden kuulumisista ja työsjaksamista	130	Perehdytysmalli mahdollistaa uuden tavan oppia tuntemaan tiimin jäsenet	67	Työaika- muodot ja työn tekemisen paikat mahdollistavat autonomiaa ja itseohjautuvaa työtä	205	Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen	29
Rakenteista pidetään kiinni	87	Yksilötapaamisissa on mahdollisuus kertoa toiveet keskustelulle	131	Tiimiytyminen on nopeampaa perehdytysmallin avulla	68	Pieniä tietoteknisiä ongelmia on ajoittain	206	Esihenkilöt osallistuvat kehittämisyrymiin, kun siihen velvoitetaan	50
Pohjatyön tekeminen rakenteille	88	Tapaaminen on paikka keskustelulle	132	Työntekijät ottavat samoja perehdytysmallia listalta	71	Yksikössä on etäpäivä-mahdollisuus	207	Uusien työntekijöiden perehdytysvastuu	55
Esihenkilöt pitävät kiinni rakenteissa pysymisessä	91	Tapaamisaika kuuluu rakenteeseen	133	Tietojärjestelmistä kiinnostuneet perehdyttävät järjestelmiin	72	Työntekijöillä on autonomia työnsuunnittelussa	208	Kehittämisen implementointi toimii kehittämisessä mukana olleille henkilöille	56
Rakenteiden avulla kaikki toimii	92	Tapaamisajoista pidetään kiinni	134	Palvelukokonaisuuksista kiinnostuneet perehdyttävät erilaisiin palveluihin	73	Autonomia rakenteissa kunnioitetaan	209	Työntekijöillä on osittainen vastuu tyhy- ja kehittämispäivissä	178
Rakenteiden pohjatyöstä kiinni pitäminen	93	Asioiden läpikäymisen keskittäminen tapaamisajalle	135	Tiimityön rakenteita on raamittettu	89	Päivystysluonteista työtä ei ole, joka koetaan etuna	210	Työntekijät suunnittelevat tyhy- ja kehittämispäivien ohjelmaa ja sisältöä	179
Toiminta ei hajoa, kun on rakenteet	94	Yksilökohtaisissa tapauksissa mah-	145	Tiimin toiminnan rakenteet on luotu	90	Päivittäistä minimi henkilöstöresursseja ei	211	Esihenkilöt toimivat katalysaattoreina tyhy-	180

		dollistuu kii-reetön koh-taaminen				ole määri-telty		ja kehittä-mispäivien suunnitte-lun alussa	
Vastuu toimia yhteisten peli-sääntöjen mukaisesti	107	Asiakkaat ovat tärkeitä	146	Yhteiset tapaamiset viikoittain tiimien kanssa	95	Erilaisten ratkaisujen tekeminen on helpom-paa, kuin päivystys-työssä	212		
Vastuu pitää kiinni alaitai-doista	108	Asiakkaiden tilanteiden tunteminen mahdollistuu yksilökohtai-silla tapaami-silla	147	Yhteisten ta-paamisten ko-koonpanot ra-kentuvat eri tii-meistä	96	Kirjallisia töitä on määrällisesti enemmän, kuin päivys-tävässä työssä	213		
Vastuu pitää kiinni työelä-mätaidoista	110	Kysely on tehty raken-teiden toimi-vuudesta	136	Tapaamiset ovat välttämät-tömiä ja vaatii jokaisen osallis-tumista	97	Työ on ras-kasta, vaikka päiväys-tyselementti puuttuu	214		
Rakenteena on yksilökoh-taiset ajat henkilöstön kanssa	123	Kartoitetaan kokemus, voidaanko jostain raken-teista luopua	137	Tapaamiset liit-tyvät asiakas-työhön ja tiimi-työskentelyyn	98	Itseohjautu-vasta asia-kasjaosta on luovuttu	215		
Yksilöajat ovat 1,5kk vä-lein	124	Kokemus tär-keimmistä ra-kenteista	138	Velvollisuus osallistua tiimin tapaamisiin	99				
Tyhy- ja kehittä-mispäivät toteutuvat työntekijäve-toisesti	181	Kehittämis-ehdotuksia on kerätty ky-selyllä	139	Esihenkilöt ei-vät lähtökohtai-sesti jouta osallistumisesta yhteisiin tapaa-misiin	100				
Esihenkilöt ja-kavat nykyisin asiakkaat työntekijöille kerran vii-kossa	219	Kyselyn pe-rusteella val-miutta ei ol-lut luopua mistään ra-kenteista	140	Liiallisen jouta-misen vaarana on rakenteiden hajoaminen	101				
Työntekijän työtilanne huomioidaan asiakasjaossa	220	Kehittämis-aamupäivien harventa-mista toivot-tiin	141	Esihenkilöiden yhteinen visio rakenteista kiin-nipäitamisestä	102				
Henkilöstö on kokenut hy-vänä esihen-kilövetoisen asiakasjaon	221	Sovittiin so-piva tiheys kehittämisaa-mupäiville	142	Kiireen ja pai-neen vaikutus ei saa vaikuttaa rakenteissa py-symiseen	103				
Esihenkilöi-den vastuulla on asiakkai-den määrän seuranta	222	Esihenkilöt tietävät työn-tekijöiden ti-lanteet	149	Työntekijät ovat orioituneet ti-imien tapaa-misiin	105				
Esihenkilöt seuraavan asi-	223	Esihenkilöt reagoivat asi-	150	Vastuu pitää kiinni tiimityö-taidoista	109				

akkaiden palvelutarpeiden sisältöä		oihin reagoidaan nopeasti							
Esihenkilöiden vastuulla on asiakkaiden jakaminen työntekijöille	224	Yksilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä johtamisen näkökulmasta	151	Esihenkilöt puuttuvat työparityön haasteisiin	150				
Esihenkilöt vastuulla on asiakastyön jonojen seuranta	225	Yksilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä asiakastyön sujuvuuden näkökulmasta	152	Valmennus (Coachin) on parempi kuin työnohjaus	159				
Esihenkilöiden vastuulla on ne asiakkaat, joita ei ole jaettu työntekijöille	226	Yksilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeitä työhyvinvoinnin näkökulmasta	153	Kannustetaan työnohjauksen vaihtamista valmennukseen	160				
Esihenkilöt vastaavat henkilöstön työnraajamisesta asiakasmäärän osalta	227	Yllättäviä sairaslomia ei ole ollut	148	Työyhteisössä ei ollut mitään ongelmia valmennukseen lähdetäessä	161				
Esihenkilö pitää henkilöstön asiakastyömäärän sopivana	228	Yksilökohtaisilla tapaamisilla annetaan palautetta työntekijälle	157	Valmennukselta odotettiin uutta intoa tiimityöhön	162				
Esihenkilö tukee työssäjaksamista	229	Yksilökohtaisilla tapaamisilla työntekijä voi antaa palautetta esihenkilölle	158	Valmennus toi uutta intoa tiimityöhön	163				
Työn rajaaminen kuuluu esihenkilön tehtävään	230	Teamsia hyödynnetään kokousten ja tilaisuuksien järjestämisessä, joihin kaikki eivät pääse liveinä paikalle	190	Valmennus lisäsi toistensa tuntemista tiiminjäsenissä	164				
Esihenkilö huomioi työntekijöiden yksilöllisten tilanteet	231	Työntekijöitä osallistetaan vuorovaikutukseen hybridikokouksissa	193	Valmennus lisäsi ymmärrystä tiimin jäsenten käyttäytymiseen	165				
Esihenkilöt tukevat henkilöstön työkyvystä huolehtimista	232	Työntekijöillä on vastuu osallistua hybridikokouksissa keskusteluun	194	Työyhteisön haasteet johtuvat yleensä vuorovaikutusongelmista	166				

Esihenkilö vastaa työntekijöiden asiakasmäärän tasapuolisuudesta	233	Esihenkilöillä on vastuu ottaa hybridikokouksissa huomioon etäyhteydellä olevat henkilöt	195	Työyhteisön haasteet johtuvat yleensä väärinymmärryksestä	167				
Esihenkilö tukee henkilöstön asiakasmäärästä selviytymistä	234	Hybridikokoukset ovat säännöllinen toimintatapa	196	Työyhteisön ongelmat voivat tulla persoona-kohtaisista eroista	168				
Työntekijöiden on luotettava esihenkilöön tasapuolisuuden toteutuksessa	235	Luottamuksellisuudesta pidetään kiinni	236	Työyhteisön ongelmat voivat tulla tempoeroista	169				
Haasteena on esihenkilöille annettavan tuen puute	240	Henkilöiden näkemyseroja kuullaan	237	Työnohjauksessa ei olla käsitelty työyhteisön liittyviä piirteitä tai haasteita	170				
Rakenteet ovat toimivia	241	Asioista keskustellaan	238	Suurin osa organisaatioista on vaihtanut työnohjauksen valmennukseen	171				
Tällä hetkellä ei ole selkeitä tarpeita rakenteiden kehittämiseksi	242	Esihenkilöt eivät puhu työntekijöille toisten asioita	239	Työyhteisössä toimii työntekijöistä koostuva hupitoimikunta	175				
Rakenteet ovat toimivia, ottaen huomioon vähäisen esihenkilöresurssin	243			Hupitoimikunnassa on aktiivisia toimijoita	176				
Esihenkilöillä asiakastyön ohjaamisen työmäärä on valtava	244			Hupitoimikunnan vastuulla on pienten tempausten järjestäminen	177				
Esihenkilöiden työn kohdentaminen pelkkään asiakastyön tukemiseen ja henkilöstöjohtamiseen ei ole mahdollista	249			Käytäntönä on, että kehittämisaamupäivissä on aamiainen nyyttäreinä	182				
Esihenkilöillä menee aikaa kokouksiin osallistumiseen	250			Kaikki kokoontuu yhteen kehittämispäivissä	183				

Esihenkilöillä ovat erilaisia persooniltaan ja erilaiset tavat tehdä asioita	254			Tiloihin liittyy haasteita	184				
Esihenkilöt sijaistavat toisiinsa	255			Muutamien työntekijöiden osallistuminen live-tilaisuuksiin on estynyt sisäilmaongelmien vuoksi	185				
Työntekijät kokevat, että ei ole väliä kuka esihenkilöistä on paikalla	256			Sisäilmaongelmat haastavat yhteen kokoontumista	186				
Esihenkilöillä ovat syventyneet erilaisiin asioihin	257			Jotkut työntekijät eivät osallistu live-tapaamiseen	187				
Yhteisjohtaminen on käytössä	258			Kokemus yhteisöllisyydestä on säilynyt, vaikka osa työntekijöistä osallistuu tilaisuuksiin etäyhteyksillä	188				
Esihenkilöiden väliset päävastuut ja kautuvat mielenkiinnon mukaan	259			Tiloihin liittyvien asioiden haasteiden hyväksyminen	189				
Esihenkilöt tekevät yhteisesti työtä, vaikka päävastuut olisivatkin jaettu	260			Etänä olevat työntekijät eivät koe ulkopuolisuutta	198				
				Inhimillisyyttä näytetään työyhteisössä	201				
				Tiimeissä uskaltaaan puhua	202				
				Tiimeissä uskaltaaan myöntää virheet	203				
				Erilaisia ilmiötä esiintyi yhteisessä asiakasjaoissa tiimikokouksessa	216				
				Ilmiönä oli se, ettei työntekijät halunneet ottaa uusia asiakkaita	217				

				Tiimikokousten entinen ilma- piiri koettiin ras- kaana	218				
				Yksikössä toimi- vien eri ammat- tiryhmien väli- siä haasteita on jouduttu käsit- telemään paljon	246				
				Ammattiryh- mien välistä ta- sapuolisuutta on pyritty kehit- tämään	247				
				Tehtäväkuvia ol- laan selkeytetty	248				
				Tiedotusasioi- den tiimiko- kouksessa koko henkilöstö on paikalla	251				
				Asiakasjakotii- mikokouksessa jakaudutaan alueellisiin ti- meihin	252				
				Käytössä on sa- manlaiset ra- kentteet ja lin- jaukset alueelli- sissä tiimeissä	253				

## Liite 7. Deduktiivisen sisällönanalyysin pää- ja alaluokat

Analyysimatriisin pääluokat, alaluokat ja yläluokat		
PÄÄLUOKKA	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
<b>Vastuut ja rakenteet</b>	Työntekijöiden vastualueet (A)	<b>Selkeät vastualueet</b> Työntekijöiden vastualueet (A) Esihenkilöiden vastualueet (B) Perehdyttämistä vastuu (C) Asiakastyöhön liittyvät vastuut (D) Tiimin vastuu kehittämisprosessissa (E) Esihenkilöiden vastuu kehittämisprosessissa (F)
	Esihenkilöiden vastualueet (B)	
	Perehdyttämistä vastuu (C)	
	Asiakastyöhön liittyvät vastuut (D)	
	Yksilökohtaiset tapaamiset (E)	
	Selkeät toiminnan rakenteet (F)	
	Yhteiset pelisäännöt (G)	
	Tiimin vastuu kehittämisprosessissa (H)	
	Esihenkilöiden vastuu kehittämisprosessissa (I)	
<b>Viestintä ja vuorovaikutus</b>	Viestinnän pelisäännöt (J)	<b>Tiedon jakaminen</b>
	Teamsin hyödyntäminen (K)	
	Osallistava vuorovaikutus (L)	
	Palautteen antaminen ja saaminen (M)	
<b>Yhteisöllisyys ja tiimityö</b>	Tiimikokoukset (N)	<b>Yhteisöllisyyden ylläpitäminen</b>
	Valmennus (O)	
	Tehtävänkuvien selkeyttäminen (P)	
<b>Itseohjautuvuus ja autonomia</b>	Organisaation tuki itseohjautuvuuteen (Q)	<b>Itseohjautuvuuteen tukeminen</b>
	Luottamuksen osoittaminen (R)	
	Itseohjautuvuus perehdytyksessä (S)	
<b>Kehittäminen</b>	Työntekijöiden osallistuminen kehittämisryhmiin (T)	<b>Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen</b>
	Osaamisen ja mielenkiinnon huomioiminen kehittämisryhmiin nimeämisessä (U)	
	Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja rajaaminen (V)	
	Kehittämishetket (X)	

## Liite 8. Työpajan kehittämisaiheen valinta -taulukko

Kehittämisaiheen valinta työpajassa					
Kehittämisteema:	Arviointiasteikko				
	1	2	3	4	5
<b>Vastuiden jakaminen</b>					
Vastuun jakaminen työntekijöille				x	
Lähijohtajien keskinäisten vastuiden kirkastaminen		x			
Osaamisen sekä oppimisen kehittäminen			x		
Rakenteiden selkeyttäminen vastuiden ja päätösten tekemisen osalta				x	
Roolien ja työnkuvien selkeyttäminen			x		
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen			x		
Vastuun ottaminen erilaisten ohjeiden laatimisesta ja kehittämisestä				x	
Osallistuminen yhteistyötahojen kanssa tehtävään työhön ja toiminnan esittely erilaisissa kutsutalouksissa			x		
Perehdytysmallin kehittäminen		x			
Yksilökohtaisten tapaamisten kehittäminen		x			
Kehittämisen implementoinnin seuranta			x		
<b>Tiedon jakaminen ja palautteen antaminen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiedon jakamisen ja palautteen antamisen kehittäminen				x	
Rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa				x	
Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen		x			
Viestinnän toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen sekä kehittäminen				x	
Työntekijöiden osallisuuden ja vuorovaikutuksen kehittäminen etäyhteydessä			x		
<b>Yhteisöllisyyden ja tiimityön onnistuminen</b>					
Yhteisöllisyyden sekä yhteisön tavoitteiden kehittäminen ja vahvistaminen		x			
Rakenteiden selkeyttäminen tiimityön osalta		x			
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen		x			
Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisääminen		x			
Tiimien kokoonpanojen ja jäsenten välisen arvostuksen kehittäminen		x			
Turvallisen ilmapiirin vahvistaminen ja lähijohtajien arvostuksen osoittamisen kehittäminen		x			
Asiakkaiden jakamisprosessien kehittäminen		x			
Teemallisten ja säännöllisten kehittämishetkien kehittäminen			x		
Työntekijävetoisten sisäisten kehittämispäivien ja hetkien suunnittelun kehittäminen		x			
Työnohjauksen vaihtaminen valmennukseen		x			
<b>Itseohjautuvuus ja autonomia</b>					
Itseohjautuvuuden kehittäminen			x		
Rakenteiden selkeyttäminen itseohjautuvuuden ja autonomian osalta			x		
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen			x		
Alaistaitojen kehittäminen			x		

Kehittämisaikojen valinta työpajassa					
Kehittämisteema:	Arviointiasteikko				
	1	2	3	4	5
<b>Vastuiden jakaminen</b>					
Vastuun jakaminen työntekijöille				x	
Lähijohtajien keskinäisten vastuiden kirkastaminen		x			
Osaamisen sekä oppimisen kehittäminen			x		
Rakenteiden selkeyttäminen vastuiden ja päätösten tekemisen osalta				x	
Roolien ja työnkuvien selkeyttäminen			x		
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen			x		
Vastuun ottaminen erilaisten ohjeiden laatimisesta ja kehittämisestä				x	
Osallistuminen yhteistyötahojen kanssa tehtävään työhön ja toiminnan esittely erilaisissa kutsutalouksissa			x		
Perehdytysmallin kehittäminen		x			
Yksilökohtaisten tapaamisten kehittäminen		x			
Kehittämisen implementoinnin seuranta			x		
<b>Tiedon jakaminen ja palautteen antaminen</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tiedon jakamisen ja palautteen antamisen kehittäminen				x	
Rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa				x	
Vuorovaikutuksellisuuden kehittäminen		x			
Viestinnän toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen sekä kehittäminen				x	
Työntekijöiden osallisuuden ja vuorovaikutuksen kehittäminen etäyhteydessä			x		
<b>Yhteisöllisyyden ja tiimityön onnistuminen</b>					
Yhteisöllisyyden sekä yhteisön tavoitteiden kehittäminen ja vahvistaminen		x			
Rakenteiden selkeyttäminen tiimityön osalta		x			
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen		x			
Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lisääminen		x			
Tiimien kokoonpanojen ja jäsenten välisen arvostuksen kehittäminen		x			
Turvallisen ilmapiirin vahvistaminen ja lähijohtajien arvostuksen osoittamisen kehittäminen		x			
Asiakkaiden jakamisprosessien kehittäminen		x			
Teemallisten ja säännöllisten kehittämishetkien kehittäminen			x		
Työntekijävetoisten sisäisten kehittämispäivien ja hetkien suunnittelun kehittäminen		x			
Työnohjauksen vaihtaminen valmennukseen		x			
<b>Itseohjautuvuus ja autonomia</b>					
Itseohjautuvuuden kehittäminen			x		
Rakenteiden selkeyttäminen itseohjautuvuuden ja autonomian osalta			x		
Sovittujen toimintatapojen ja pelisääntöjen selkeyttäminen ja kehittäminen			x		
Alaistaitojen kehittäminen			x		

Liite 9. Kehittämissuunnitelman Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu - taulukko

Suunta - toiminnan ja arvioinnin suunnittelun työkalu. Työpajatyöskentely / kehittämissuunnitelma.	
<b>TARVE</b> Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä Rakenteiden selkeyttäminen tiedon jakamisessa ja palautteen antamisessa Kehittämävastuun jakaminen työntekijöille	
<b>PÄÄMÄÄRÄ</b> Selkeät sovitut toimintatavat ja pelisäännöt tiedon jakamiseen sekä palautteen antamiseen	
<b>TAVOITE 1</b> Selkeä viestintä	<b>TAVOITE 2</b> Palautteen jakaminen työyhteisön kesken
<b>ALATAVOITE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Määritellään viestintäkanavat</li> <li>Määritellään viestinnälle pelisäännöt</li> </ul>	<b>ALATAVOITE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Annetaan ja vastaanotetaan palautetta työyhteisössä</li> </ul>
<b>KEINO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kartoitetaan viestintäkanavien nykytilanne ja laaditaan ohjeet niiden käyttöön</li> <li>Tehdään viestinnän pelisäännöt</li> </ul>	<b>KEINO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laaditaan toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen</li> </ul>
<b>PROSESSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään työntekijöille Webropol -kysely viestintäkanavien nykytilanteesta, kehittämistarpeesta ja kiinnostuksen kohteista viestinnän kehittämisessä</li> <li>Jaetaan työntekijöille viestinnän kehittämisen vastuualueet</li> </ul>	<b>PROSESSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tehdään työntekijöille Webropol-kysely palautteen antamisen toimintatapojen kehittämisestä</li> <li>Jaetaan työntekijöille vastuualueet palautteen antamisen toimintatapojen kehittämiseen</li> </ul>
<b>TEHTÄVÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöt tekevät Webropol-kyselyn</li> <li>Kyselyn tulokset käydään läpi tiimikokouksessa</li> <li>Tiimikokouksessa määritellään ja sovitaan osallistujat viestinnän kehittämisryhmään (2 työntekijää + 1 esihenkilö)</li> <li>Kehittämisryhmän vastuulla on tehdä ohjeet viestintäkanavien käyttöön sekä laatia viestintään pelisäännöt</li> <li>Kehittämisryhmä esittelee ohjeet ja pelisäännöt koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä</li> </ul>	<b>TEHTÄVÄT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöt tekevät Webropol-kyselyn</li> <li>Kyselyn tulokset käydään läpi tiimikokouksessa</li> <li>Tiimikokouksessa määritellään ja sovitaan osallistujat palautteen antamisen kehittämisryhmään (2 työntekijää + 1 esihenkilö)</li> <li>Kehittämisryhmän vastuulla on tehdä toimintaohjeet rakentavan palautteen antamiseen</li> <li>Kehittämisryhmä esittelee toimintatavat koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä</li> </ul>
<b>TUOTOKSET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen ohje määritellyistä viestintäkanavista ja niiden käytöstä</li> <li>Kirjalliset viestinnän pelisäännöt</li> </ul>	<b>TUOTOKSET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallinen toimintaohje rakentavan palautteen antamiseen</li> </ul>
<b>TULOKSET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Webropol kysely on tehty ja tulokset on käsitelty yhdessä työntekijöiden kanssa</li> <li>Kehittämisryhmä on perustettu</li> <li>Kehittämisryhmä on tehnyt kirjallisen ohjeet viestintäkanavista ja niiden käytöstä sekä kirjalliset pelisäännöt</li> <li>Ohjeet ja pelisäännöt on käsitelty koko henkilöstön kesken ja ne on liitetty osaksi perehdytysrunkoa</li> </ul>	<b>TULOKSET:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Webropol kysely on tehty ja tulokset on käsitelty yhdessä työntekijöiden kanssa</li> <li>Kehittämisryhmä on perustettu</li> <li>Kehittämisryhmä on tehnyt kirjallisen toimintaohjeen rakentavan palautteen antamiseen</li> <li>Toimintaohjeet on käsitelty koko henkilöstön kesken ja ne on liitetty osaksi perehdytysrunkoa</li> </ul>
<b>ONNISTUMISEN KRITTEERIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Käytössä on selkeät viestintäkanavat -ja tavat niiden käyttöön</li> <li>Viestinnän pelisäännöt on otettu käyttöön ja niitä noudatetaan</li> </ul>	<b>ONNISTUMISEN KRITTEERIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Käytössä on selkeät toimintatavat rakentavan palautteen antamiseen ja niitä noudatetaan</li> </ul>

<b>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäkanavia on jo olemassa</li> <li>• Työntekijät ovat motivoituneita kehittämiseen</li> <li>• Työntekijät tarvitsevat viestinnän pelisääntöjä saadun palautteen perusteella</li> <li>• Työaikaa voidaan resursoida kehittämiseen</li> </ul>	<b>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijät ovat motivoituneita kehittämiseen</li> <li>• Työaikaa on resursoitu kehittämiseen</li> </ul>
<b>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiomuutoksen vaikutus (ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille, mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen)</li> <li>• Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus</li> </ul>	<b>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiomuutoksen vaikutus (ajan riittäminen monille samanaikaisille kehittämistarpeille, mahdollinen väsyminen jatkuvaan kehittämiseen)</li> <li>• Vastuuhenkilöiden vaihtuvuus</li> </ul>
<b>Pilotti:</b> Tiedon jakamisen ja viestinnän kehittämiskokonaisuus	

## Liite 10. Implementointisuunnitelma -taulukko

Impelementointisuunnitelma					
Osaamisen tavoitteet	Kehittämistoimenpiteet	Aikataulu	Mittarit	Arviointi	Vastuuhenkilö
Tutkimus- ja kehittämis-työn menetelmien hyödyntäminen monipuolisesti ja käytännön toiminnan uudistaminen näyttöön perustuen	Opinnäytetyön esitys	Syyskuu 2025	Esitys toteutunut	Kyllä/ei	Opinnäytetyöntekijä
	Webropol kyselyn tekeminen henkilöstölle: tiedon jakamisen nykytilan kartoitus	Syyskuu 2025	Kysely tehty	Kyllä/ei	Esihenkilö
	Webropol kyselyn analysointi ja tulosten yhteenveto	Syyskuu 2025	Analysointi tulosten yhteenveto tehty	Kyllä/ei	Esihenkilö
	Tulosten läpikäynti tiimikokouksessa, kehittämisehdotukset ja viestinnän kehittämisryhmän jäsenten nimeäminen	Lokakuu 2025	Tulokset käyty läpi	Kyllä/ei	Esihenkilö
			Kehittämisehdotukset kirjattu	Kyllä/ei	
	Kehittämisryhmän aloituskokous ja vastuualueiden nimeäminen	Lokakuu 2025	Kokous pidetty	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö )
Viestinnän vastuualueet nimetty			Kyllä/ei		
Työyhteisön ja vastuualueiden kehittäminen strategian suuntaisesti yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa	Kehittämisryhmän työskentely: viestinnän pelisäännöt ja ohjeet viestintävälineiden käyttöön	Lokakuu-Mar-raskuu 2025	Kehittämisryhmä on tehnyt viestinnän pelisäännöt	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö )
			Kehittämisryhmä on tehnyt ohjeet viestintävälineiden käyttöön	Kyllä/ei	
Moniammatillisen työyhteisön johtaminen kehittämällä toimijoiden osaamista eettisesti, vastuullisesti sekä jaetun asiantuntijuuden mukaisesti	Kehittämisryhmän tuotosten esittely tiimikokouksessa, mahdolliset kehittämisehdotukset ja muutokset	Marraskuu 2025	Kehittämisryhmä on esitellyt viestinnän pelisäännöt ja viestintävälineiden käyttöön liittyvän ohjeistuksen koko henkilöstölle	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö)
			Ohjeet ja pelisäännöt ovat riittävän selkeät		
			Kehittämisehdotukset kirjattu ja muutokset sovittu		

	Viestinnän pelisäännöt ja viestintävälineiden ohjeistus käyttöön	Marraskuu 2025	Viestinnän pelisäännöt ja viestintävälineiden ohjeistus on otettu käyttöön	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä
	Viestinnän pelisäännöt ja viestintävälineiden on vieni osaksi perehdytysmateriaaleja	Marraskuu 2025	Viestinnän pelisäännöt ja viestintävälineiden on vieni osaksi perehdytysmateriaaleja	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä
Kriittinen arviointi tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta	Webropol kysely viestinnän pelisääntöjen ja viestintävälineiden ohjeistuksen toimivuudesta ja tarvittavat muutokset.	Maaliskuu 2026	Webropol kysely on tehty ja tarvittaessa ohjeistuksia on muutettu toimivimmaksi	Kyllä/ei	Esihenkilö
Tutkimus- ja kehittämissuorituksen menetelmien hyödyntäminen monipuolisesti ja käytännön toiminnan uudistaminen näyttöön perustuen	Webropol kyselyn tekeminen henkilöstölle: palautteen antamisen toimintatapojen kehittäminen	Joulukuu 2025	Kysely tehty	Kyllä/ei	Esihenkilö
	Webropol kyselyn analysointi ja tulosten yhteenveto	Tammikuu 2026	Analysointi tulosten yhteenveto tehty	Kyllä/ei	Esihenkilö
	Tulosten läpikäynti tiimikokouksessa, kehittämissuorituksen ja palautteen antamisen kehittämisryhmän jäsenten nimeäminen	Tammikuu 2026	Tulokset käyty läpi	Kyllä/ei	Esihenkilö
			Kehittämissuorituksen kirjattu	Kyllä/ei	
Kehittämisryhmän aloituskokous ja vastuualueiden nimeäminen	Helmikuu 2026	Kokous pidetty	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö B)	
		Rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen kehittämisen vastualueet nimetty	Kyllä/ei		
Työyhteisön ja vastuualueiden kehittäminen strategian suuntaisesti yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa	Kehittämisryhmän työskentely: ohjeet rakentavan palautteen antamisen toimintatavoista	Helmikuu-maaliskuu 2026	Kehittämisryhmä on tehnyt rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistuksen	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö)
Moniammatillisen työyhteisön johtaminen kehittämällä toimijoiden osaamista eettisesti, vastuullisesti sekä jaetun asiantuntijuuden mukaisesti	Kehittämisryhmän tuotosten esittely tiimikokouksessa, mahdolliset kehittämissuorituksen ja muutokset	Maaliskuu 2026	Kehittämisryhmä on esitellyt rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistuksen koko henkilöstölle	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä (fasilitaattorina esihenkilö)
			Ohjeet ovat riittävän selkeät	Kyllä/ei	
			Kehittämissuorituksen kirjattu ja muutokset sovittu	Kyllä/ei	

	Rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistus käyttöön	Maaliskuu 2026	Rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistus on otettu käyttöön	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä
	Rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistus vieti osaksi perehdytysmateriaaleja	Maaliskuu 2026	Rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen ohjeistus on viety osaksi perehdytysmateriaaleja	Kyllä/ei	Kehittämisryhmä
Kriittinen arviointi tutkimus- ja kehittämistoiminnan hyödynnettävyydestä ja vaikuttavuudesta	Webropol kysely rakentavan palautteen antamisen toimintatapojen toimivuudesta ja tarvittavat muutokset.	Elokuu 2026	Webropol kysely on tehty ja tarvittaessa ohjeistuksia on muutettu toimivimmaksi	Kyllä/ei	Esihenkilö

## Liite 11. Rekisteriseloste

### Rekisteriseloste

#### 1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä (henkilö, yritys tai organisaatio)

Tietoja kerää Kajaanin ammattikorkeakoulun (YAMK) opinnäytetyön tekijä Suvi Nurminen, [suvinurminen@kamk.fi](mailto:suvinurminen@kamk.fi).

Rekisteristä vastaa Suvi Nurminen, [suvinurminen@kamk.fi](mailto:suvinurminen@kamk.fi).

#### 2. Henkilötietojen peruste ja käyttötarkoitus

Rekisteri on perustettu sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelman opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyössä kehitetään jaettua johtamista Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdessä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä.

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus on teemahaastattelun tekeminen opinnäytetyötä varten Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXX yksikköön lähijohtajille.

Teemahaastattelu nauhoitetaan Suvi Nurmisen työpuhelimella, jonka jälkeen se litteroidaan tekstin muotoon Wordilla. Tunnistetietoja, kuten haastateltavien nimiä, ei julkaista opinnäytetyössä. Teemahaastattelusta saadut tulokset ja johtopäätökset julkaistaan opinnäytetyön raportissa.

#### 3. Rekisterin tietosisältö

Yhteyshenkilönä teemahaastattelun osalta on Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön tehtäväluepäällikkö ja käytössäni on hänen nimi- ja sähköpostiosoitteensa. Yhteyshenkilön yhteystietoja käytetään vain teemahaastattelun sopimiseen. Tehtäväluepäällikkö kysyy XXXX kiinnostuksen osallistua teemahaastatteluun ja välittää haastateltavien nimet ja sähköpostiositteet opinnäytetyöntekijälle.

Rekisteriin kerätään haastateltavien nimet, työ sähköpostiositteet, haastatteluun osallistuvien nauhoitettavat äänet, tiedot organisaation tehtävälueesta, tehtävänimikkeet, nauhoitetut ja kirjalliseen muotoon litteroidut tiedostot sekä suostumuslomake, johon kerätään etu- ja sukunimi sekä suostumuksenannon paikkakunta ja päivämäärä.

#### 4. Rekisterin tietolähteet

Opinnäytetyön teemahaastattelua varten haastateltavia pyydetään täyttämään ja allekirjoittamaan suostumuslomakkeen jälkeen, kun heille on kerrottu, miten teemahaastattelusta saatua aineistoa kerätään ja käsitellään. Haastatteluun osallistuville kerrotaan, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Rekisteriin tallennettavat tiedot saadaan teemahaastatteluun osallistuvilta henkilöiltä haastattelutilanteessa sekä lapsiperheiden sosiaalityön tehtäväluepäälliköltä.

#### 5. Tietojen luovutus ja vastaanottajat

Tietoja ei luovuteta muille tahoille.

#### 6. Rekisterin suojauksen periaatteet

Rekisterin käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta ja tietojärjestelmien avulla käsiteltävät tiedot suojataan asianmukaisesti. Kun rekisteritietoja säilytetään Internet-palvelimilla, niiden laitteiston fyysisestä ja digitaalisesta tietoturvasta huolehditaan asiaankuuluvasti. Rekisterinpitäjä huolehtii siitä, että tallennettuja tietoja sekä palvelimien käyttöoikeuksia ja muita henkilötietojen turvallisuuden kannalta kriittisiä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vain niiden työntekijöiden toimesta, joiden työkuvaan se kuuluu.

Rekisterin tiedot tallennetaan tietoturvasuosittavasti Suvi Nurmisen One Drive tiedostoon Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle analysoinnin ajaksi. Haastatteluaineiston omistaa Suvi Nurminen ja kukaan muu ei pääse Suvi Nurmisen One Drive -tiedostoon. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ylläpitämät laitteistot ja ohjelmistot on suojattu ja varmistettu tietoturvasäännösten mukaisesti. Tietojärjestelmiä käyttävillä työntekijöillä on työtehtävien mukaan määritellyt käyttöoikeudet sekä järjestelmäkohtaisesti henkilökohtaiset käyttäjätunnukset ja salasanat. Järjestelmien salasanat on

vaihdeettava säännöllisesti. Työsuhteen päättyessä käyttöoikeudet passivoidaan. Työntekijät ovat allekirjoittaneet tietojärjestelmien käyttöä koskevan tietosuojasitoumuksen.

#### **7. Tietojen säännönmukaiset luovutukset ja tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle**

Tietoja ei luovuteta säännönmukaisesti muille tahoille. Tietoja ei siirretä rekisterinpitäjän toimesta EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

#### **8. Rekisteröidyn oikeudet ja oikeuksien toteuttaminen**

Rekisteröidyllä on oikeus:

- tarkastaa itseään koskevat tiedot
- pyytää tietojensa oikaisemista
- vaatia tietojensa poistamista (ei koske lakisääteisiä tehtäviä)
- vaatia henkilötietojensa käsittelyn rajoittamista
- vastustaa henkilötietojensa käsittelyä
- pyytää itse toimittamiensa henkilötietojen siirtämistä

rekisterinpitäjältä toiselle

- oikeus peruuttaa antamansa suostumus, mikäli henkilötietojen

käsittely perustuu suostumukseen

- olla joutumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi

Rekisteröidyllä on oikeus tiedon etsimiseksi tarpeelliset seikat ilmoitettuaan saada tietää, mitä häntä koskevia tietoja tähän rekisteriin on talletettu tai, ettei rekisterissä ole häntä koskevia tietoja. Rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että rekisterinpitäjä oikaisee ilman aiheutonta viivytystä rekisteröityä koskevat epätarkat ja virheelliset henkilötiedot. Rekisterinpitäjän on omasta aloitteestaan tai rekisteröidyn pyynnöstä korjattava, poistettava tai täydennettävä henkilötietojärjestelmään sisältyviä henkilötietoja, mikäli ne ovat virheellisiä, tarpeettomia, puutteellisia tai vanhentuneita tietojenkäsittelyn ja -keruun tarkoituksen osalta. Rekisteröidyllä on oikeus olla johtumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi ilman lainmukaista perustetta. Rekisteröidyn, joka haluaa tarkastaa, oikaista tai poistaa itseään koskevat tiedot edellisessä kappaleessa kuvatulla tavalla, on esitettävä tätä tarkoittava pyyntö Suvi Nurmiselle, [suvinurminen@kamk.fi](mailto:suvinurminen@kamk.fi).

#### **9. Aineiston hävittäminen, anonymisointi tai arkistointi tutkimuksen päättyessä**

Teemahaastattelun litteroinnin jälkeen nauhoitettu haastatteluaineisto tuhoaan puhelimesta.

Opinnäytetyön valmistumisesta seuraavana päivänä, kuitenkin viimeistään 31.12.2025, kirjallinen haastatteluaineisto tuhoaan poistamalla kaikki haastatteluun liittyvät tiedostot. Suvi Nurminen on ainut henkilö, joka pääsee käsittelemään haastatteluaineistoa. Haastattelussa tuotettua aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen, eikä sitä arkistoida.

#### **10. Automatoisoiu päätöksenteko ja profilointi**

Henkilötietojen käsittelyyn ei sisälly automaattista päätöksentekoa eikä profilointia.

## Liite 12. Informointiasiakirja

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXX yksikkö: pyyntö osallistua opinnäytetyön teemahaastatteluun

Olen Suvi Nurminen ja opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen -koulutusohjelman ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Olen tekemässä opinnäytetyötä jaetun johtamisen kehittämistä, monipaikkaisen työn luonne huomioiden. Opinnäytetyöllä kehitetään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön lähijohtamista, koska sille on nähty tarvetta johtamisrakenteiden muutosten myötä. Toive opinnäytetyön tekemisestä tuli Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhdestä lapsiperheiden sosiaalityön yksiköstä keväällä 2024.

Toinen sykli sisältää teemahaastattelun, jonka toteutan Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXX yksikköön. Kehittämiskysymys on: Mitä on jaettu johtaminen monipaikkaisessa työssä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella?

Opinnäytetyöni toteutuu toimintatutkimuksena. Kerään ensin tieteellisen aineiston kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten ja johtopäätösten perusteella teen teemahaastatteluun haastattelukysymykset ja toteutan haastattelun Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXn lähijohtajille. Teemahaastattelun tarkoitus on karsoittaa jaetun johtamisen nykytilaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella, monipaikkainen työ huomioiden. Teemahaastattelu on suunniteltu pidettävän alkuvuodesta 2025 XXXX osoittamassa tilassa. Haastattelun kesto on noin 1–1,5 h ja siihen osallistuu kaksi henkilöä. Teemahaastattelusta syntyneitä tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön johtoryhmän edustajille pidettävässä työpajassa. Työpajatyöskentelyn tavoitteena on valita kehittämistoimenpide ja tehdä kehittämistoimenpiteen käyttöönottoon suunnitelma yhteen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen lapsiperheiden sosiaalityön yksikköön.

Haastattelut nauhoitetaan. Nauhoite tallennetaan ja litteroidaan Word-tiedostolle. Haastatteluaineisto tallennetaan One drive -tiedostoon, jonne pääsy on ainoastaan minulla tiedossa olevan salasanan takana. Opinnäytetyöni ei pidä sisällään sellaisia tietoja, joista mahdollisesti henkilöstöstä puhuttaessa, henkilöstön henkilöllisyyden voisi tunnistaa. Opinnäytetyössä ei mainita, että haastattelu on tehty Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXX yksikköön. Haastatteluaineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen kuin tässä mainittuun. Opinnäytetyön valmistuttua poistan haastattelujen sopimisesta kertyneet nimi- ja sähköpostitiedot, haastattelun osallistumisen suostumuslomakkeet sekä haastatteluaineiston kokonaisuudessaan One drive -tiedostoista, joihin tietoja on tallennettu.

Lisätietoja opinnäytetyöstäni ja siihen osallistumisesta saa olemalla yhteydessä minuun sähköpostin kautta: [suvinurminen@kamk.fi](mailto:suvinurminen@kamk.fi)

Ystävällisin terveisin

Suvi Nurminen

## Liite 13. Suostumusasiakirja

### Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen / opinnäytetyön nimi: Jaetun johtamisen kehittäminen monipaikkaisessa työssä

Tutkimuksen / opinnäytetyön toteuttaja: Kajaanin ammattikorkeakoulu, Suvi Nurminen, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK-opiskelija, suvinurminen@kamk.fi

Tutkimuksen rekisterinpitäjä: Suvi Nurminen, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK-opiskelija, suvinurminen@kamk.fi

Tutkimuksellisen kehittämistyön / opinnäytetyön ohjaava opettaja: Kajaanin ammattikorkeakoulu, Sari Yli-Kauhaluoma

Opinnäytetyön vastuuhenkilö Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella: XXXX yksikön esihenkilö

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kehittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön jaettua johtamista. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna.

Olen saanut informointiasiakirjan ja ymmärtänyt sen. Informointiasiakirjasta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään rekisteriselosteeseen.

Tietojani ei luovuteta muille tahoille. Tietoja ei siirretä rekisterinpitäjän toimesta EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni

koska tahansa syyt ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai

peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni rekisteriselosteessa kuvatulla tavalla.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio informointiasiakirjasta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon, josta ne tuhoataan opinnäytetyön valmistumisesta seuraavana päivänä. Informointiasiakirja liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

## Liite 14. Aineistonhallintasuunnitelma

**Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma****1. Aineistojen yleinen kuvaus****Opinnäytetyössä kerätään aineistoa:**

- tekemällä järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus. Järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen kerätään aineistoa olemassa olevasta kirjallisuudesta sekä merkitään lähteet hyvän tutkimustavan mukaisesti ja lainsäädäntöä noudattaen.

- toteuttamalla teemahaastattelu Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen XXXX yksikön esihenkilöille

- toteuttamalla työpaja Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön johtoryhmän edustajille. Työpajassa hyödynnetään Suunta -työkalu menetelmää.

- toteuttamalla soveltuvin osin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen yhden lapsiperheiden sosiaalityön yksikön vapaaehtoisille henkilökunnan edustajille. Pilotti sisältää anonyymin Webropol-kyselyn.

**2. Aineiston dokumentaatio ja laatu**

Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus dokumentoidaan Microsoft Officen ohjelmiin, kuten Wordille ja Excelille. JBI-arvioinnissa käytetään Hotuksen julkaisemia JBI kaavakkeita.

Teemahaastattelu nauhoitetaan, jonka jälkeen se litteroidaan tekstin muotoon Wordilla. Työpajassa ei kerätä, eikä käsitellä osallistujien hlötietoja. Tunnistetietoja, kuten haastateltavien nimiä tai ammattinimikkeitä ei julkaista opinnäytetyössä.

Työpajatyöskentelyssä Suunta-työkalu menetelmästä tuotettu aineisto dokumentoidaan suoraan Wordille ja sen jälkeen aineistosta tehdään Power Point -esitys. Työpajassa ei kerätä, eikä käsitellä osallistujien henkilötietoja.

Pilottiin osallistuville esitellään ensin työpajan aineistosta koottu Power Point -esitys. Tämän jälkeen osallistujille välitetään anonyymi Webropol -kysely. Webropol -kyselyn vastaukset ja niistä saadut johtopäätökset dokumentoidaan Wordille. Työpajassa ei kerätä, eikä käsitellä osallistujien henkilötietoja.

**3. Säilytys ja varmuuskopiointi**

Aineistot tallennetaan tietoturvallisesti Suvi Nurmisen One Drive tiedostoon Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle analysoinnin ajaksi. Suvi Nurminen on ainut henkilö, joka pääsee käsittelemään aineistoja. Aineistoja ei käytetä muuhun tarkoitukseen, eikä niitä arkistoida.

Opinnäytetyön valmistumisesta seuraavana päivänä:

- teemahaastatteluaineisto tuhotaan poistamalla kaikki haastatteluun liittyvät tiedostot.

- työpajassa tuotettu aineisto tuhotaan poistamalla kaikki työpajaan liittyvät tiedostot
- pilottiin liittyvän Webropol-kyselyn Word-muotoon tallennettu aineisto tuhotaan poistamalla kaikki siihen liittyvät tiedostot.

#### **4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset**

Aineiston omistaa Suvi Nurminen ja kukaan muu ei pääse Suvi Nurmisen One Drive -tiedostoon.

#### **5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys**

Teemahaastattelussa, työpajassa ja pilotissa tuotettuja aineistoja ei käytetä myöhemmin.

## Liite 15. Pilotin Webropol -kysymykset

**Pilotin Webropol kysymykset:**

1. Kehittämisen tavoitteena on selkeyttää viestintää ja viestintäkanavien käyttöä lapsiperheiden sosiaalityön yksikössä.
  - Monivalintakysymys: Onko kehittämistavoite hyödyllinen? (kyllä / ei )
2. Suunnitelmana on kartoittaa viestintäkanavien nykytilanne, laatia ohjeet niiden käyttöön sekä tehdä viestinnän pelisäännöt
  - Avoin kysymys: Millä muilla keinoin viestintää ja tiedon jakamista voisi kehittää?
3. Suunnitelmana on tehdä lapsiperheiden sosiaalityön yksikön henkilöstölle anonymi Webropol -kysely viestintäkanavien nykytilanteesta ja tiedon jakamisen kehittämistarpeesta.
  - Monivalintakysymys: Onko Webropol-kysely hyvä tapa kartoittaa nykytilannetta ja kehittämistarpeita? (kyllä / ei)
  - Avoin kysymys: Mitä muita tapoja voisi olla?
4. Suunnitelmana on kartoittaa Webropol-kyselyllä työntekijöiden kiinnostuksen kohteita viestinnän kehittämiseen liittyen, jonka perusteella työntekijöille voidaan jakaa kehittämismvastuuta sekä muodostaa kehittämisryhmä.
  - Avoin kysymys: Mitä hyviä puolia on kehittämismvastuun jakamisessa ja kehittämisryhmän perustamisessa?
  - Avoin kysymys: Mitä haasteita kehittämismvastuun jakamisessa ja kehittämisryhmän perustamisessa?
5. Tehtäväjako on suunniteltu seuraavasti: Esihenkilöt tekevät Webropol-kyselyn, kyselyn tulokset käydään läpi tiimikokouksessa, tiimikokouksessa määritellään ja sovitaan osallistujat viestinnän kehittämisryhmään.
  - Avoin kysymys: Mitä tehtävien jaossa tulisi erityisesti huomioida?
6. Kehittämisryhmän vastuulle on suunniteltu tehdä kirjalliset ohjeet viestintäkanavien käyttöön, laatia viestintään kirjalliset pelisäännöt ja esitellä ohjeet ja pelisäännöt koko työyhteisölle sekä liittää ne osaksi uuden työntekijän perehdytystä
  - Avoin kysymys: Mitä kehittämisryhmän vastuutehtävissä tulisi erityisesti huomioida?
  - Avoin kysymys: Kuinka paljon kehittämisryhmälle olisi varattava työaikaa kehittämistehtävän toteuttamiseen?
7. Avoin kysymys: Mitkä tekijät edistävät tämän kehittämiskokonaisuuden onnistumista?
8. Avoin kysymys: Mitä tekijät estävät tämän kehittämiskokonaisuuden onnistumista?