

Kristiina Sillanpää

**JAETTUA JOHTAJUUTTA JA  
ALAISTAITOJA**

Varhaiskasvatustieteen  
pro gradu – tutkielma  
Syksy 2010  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto

## Tiivistelmä

**Sillanpää, Kristiina. JAETTUA JOHTAJUUTTA JA ALAISTAITOJA. Kasvatustieteen pro gradu – työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitos, 2010. 108 sivua.**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia jaetun johtajuuden piirteitä ja alaistaitoja näyttäytyy päivähoidon henkilöstön käsityksissä. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten alaistaidot näyttäytyvät suhteessa jaettuun johtajuuteen.

Tutkimuksen kohdejoukko oli pirkanmaalaisen kunnan kaikkien päiväkotien henkilökunta. Joukkoon kuului lastentarhanopettajat, päivähoitajat, avustava henkilökunta sekä keittiö- ja siivoushenkilökunta. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella keväällä 2009. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 87 % henkilökunnasta.

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautuu kolmeen osaan, joista ensimmäinen käsittelee johtajuutta yleisellä tasolla eli miten johtajuus on aikojen saatossa nähty. Toinen osa käsittelee jaettua johtajuutta ja sen piirteitä, joista käsitellään vastuun jakaminen, luottamus sekä asiantuntijuuden jakaminen. Kolmas osa muodostuu alaistaidoista. Alaistaidot on jaettu kolmeen osaan: vastuullinen asennoituminen, toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus sekä tiedolliset elementit.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päivähoidon henkilökunnan käsityksissä on selkeästi nähtävissä sekä jaetun johtajuuden keskeisiä piirteitä että myös tärkeitä alaistaitoja. Vastuun jakamisessa pidettiin tärkeänä kokemusten ja ajatusten jakamista, työyhteisön kehittämistä ja osallistumisesta päätöksentekoon. Luottamus osoittautui tärkeäksi tekijäksi jaetussa johtajuudessa. Asiantuntijuuden jakaminen puolestaan painottui esimiehen toimintaan. Esimiehen katsottiin olevan vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta.

Tarkasteltaessa alaistaitoja havaittiin, että työntekijöillä on laaja näkemys alaistaidoista. Kuitenkaan suurin osa vastaajista ei ollut valmis tekemään ylimääräistä työyhteisön menestymisen eteen tai asioita ”yli ja ohi” oman tehtävän ilman korvausta. Osallistuminen ohi oman työtehtävän pitäisi kuitenkin olla keskeinen alaistaito. Tarkasteltaessa alaistaitojen suhdetta jaettuun johtajuuteen havaittiin, että työntekijöiden näkemykset alaistaidoista mahdollistaisivat hyvin jaetun johtajuuden.

Avainsanat: jaettu johtajuus, alaistaidot, johtajuus

Keywords: organizational citizenship behavior (OCB), distributed leadership, shared leadership

## KIITOKSET

Kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille varhaiskasvatuksen työntekijöille sekä ohjaajalleni professori Leena Alaselle.

Suurin kiitos kuuluu miehelleni Karille, jonka kannustuksella, tuella ja ymmärtämyksellä pystyin syventymään opiskelun ja tieteen maailmaan. Ilman sinua tämä ei olisi mitenkään onnistunut.

Kiitos pojilleni Eerolle ja Aapolle kärsivällisyydestä ja ymmärtämyksestä, kun äiti oli uppoutunut tieteen saloihin.

Hämeenkyrössä 3.9.2010

Kristiina Sillanpää

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JOHTAJUUS.....	8
3	JAETTU JOHTAJUUS .....	10
3.1	”Shared leadership” vai ”distributed leadership” .....	10
3.2	Jaetun johtajuuden määrittelyä .....	11
3.2.1	Vastuun jakaminen, yhteiseksi tekeminen .....	14
3.2.2	Luottamus .....	15
3.2.3	Asiantuntijuuden jakaminen.....	15
3.3	Tutkimuksia jaetusta johtajuudesta kasvatustieteessä .....	16
4	ALAISTAIDOT .....	18
4.1	Alaistaidon määrittelyä.....	18
4.1.1	Vastuullinen asennoituminen .....	19
4.1.2	Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus.....	20
4.1.3	Tiedolliset elementit.....	20
4.2	Alaistaitoja ja jaettua johtajuutta .....	21
4.3	Tutkimuksia jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista.....	22
5	TUTKIMUSONGELMAT .....	24
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	26
6.1	Aineiston keruu.....	26
6.2	Aineiston analyysi .....	29
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
6.3.1	Validiteetti .....	30
6.3.2	Reliabiliteetti .....	31

7	TULOKSET .....	34
7.1	Haastateltavien taustaa.....	34
7.2	Jaetun johtajuuden analyysi.....	37
7.2.1	Vastuun jakaminen .....	38
7.2.2	Luottamus .....	44
7.2.3	Asiantuntijuuden jakaminen.....	47
7.3	Alaistaitojen analyysi.....	51
7.3.1	Vastuullinen asennoituminen .....	51
7.3.2	Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus.....	52
7.3.3	Tiedolliset elementit .....	57
7.4	Alaistaitojen yhteys jaettuun johtajuuteen.....	63
7.5	Jaetun johtajuuden ja alaistaitojen näyttäytyminen vastaajien omissa työyhteisöissä .....	66
8	POHDINTA .....	70
	LÄHTEET .....	75
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE .....	78
	LIITE 2 SAATEKIRJE .....	84
	LIITE 3 VÄITTÄMIEN KESKIARVOT, MEDIAANIT JA MOODIT .....	85
	LIITE 4 VÄITTÄMIEN FREKVENSSIT .....	91

## 1 JOHDANTO

Johtajuuden vaikutus työyhteisöön ja sen kehittymiseen on oleellinen tekijä pyrkimyksissämme kohti laadukkaampaa varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksessa työskentelee korkeasti koulutettua ja motivoitunutta henkilökuntaa. Yhä pienemmillä resursseilla pitäisi saada aikaan yhä korkeatasoisempaa varhaiskasvatusta. Työskentelyolosuhteet eivät aina ole omiaan lisäämään työmotivaatiota. Rahankaan vuoksi ei varhaiskasvatuksessa työskennellä. Kuitenkin suomalainen varhaiskasvatus on maailman huippua useiden OECD-maiden raporttien mukaan (OECD Country note 2001).

Kehittyvässä ja motivoituneessa työyhteisössä on helppo toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Työyhteisön tilaan vaikuttavat monet tekijät, mutta avainasemassa ovat johtajuus ja alaistaidot. Johtajuuden vaikutus työyhteisöön on merkittävä. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon lisäävät luottamusta ja työmotivaatiota. Jotta johtajuuden jakaminen toimisi työyhteisössä, vaaditaan henkilökunnalta hyviä alaistaitoja. Jaetussa johtajuudessa ja alaistaidoissa keskeisiä ajatuksia ovat luottamus, vastuullisuus, vastuu, kehittäminen ja oppiminen. Yhtenä yhdistävänä tekijänä on myös laajentunut työnkuva. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005; Keskinen 2005.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään erään pirkanmaalaisen kunnan varhaiskasvatushenkilöstön käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista. Tutkimus pyrkii selvittämään, millaisia jaetun johtajuuden ja alaistaidon piirteitä on havaittavissa päivähoitohenkilöstön käsityksissä, kun puhutaan johtajuudesta ja

alaistaidoista. Mielenkiintoista on myös tutkia, onko näillä kahdella teemalla yhteyttä. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena kaikille päiväkodeissa työskenteleville työntekijöille.

Suomen ulkopuolella jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista löytyy paljon tutkimuksia. Suomessa nämä aiheet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Johtajuutta on tutkittu johtajan ominaisuuksien näkökulmasta ja siitä, miten hyvä johtaja toimii. Alaistaidoista tutkimusta on vielä vähemmän. Keskinen (2005) on tutkinut kuntaorganisaation työntekijöiden näkemyksiä alaistaidoista. Halttunen (2009) on väitöskirjatutkimuksessaan tutkinut päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksessaan Halttunen on huomionnut jaetun johtajuuden lisäksi myös alaistaitoja.

## 2 JOHTAJUUS

Johtajuudelle on monenlaisia erilaisia määritelmiä, koska sitä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Northouse (2004) on jaotellut johtajuuden eri suuntia. Ensimmäinen ryhmä on piirre- (suurmiehet, synnynnäiset johtajat), taito- (johtajuus on mahdollista kaikille) ja tyyliteoriat (tehtävä ja ihmissuhde painotus). Toisena ovat tilanne- (erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta) ja kontingenssiteoriat (johtajan tyylin kohtaaminen tilanteen kanssa.). Kolmas ryhmä on transaktionaalinen (sopimusjohtaminen) ja transformatiivinen teoria (uudistuva johtajuus) ja neljäntenä jaettu johtajuus. (Northouse 2004; Yulk 2002.)

Näiden lähestymistapojen lisäksi johtajuutta on perinteisesti jaoteltu asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Asioiden johtamisen, managementin, tavoitteena on järjestyksen luominen suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin, sopimusten ja kontrolloinnin avulla. Asioiden johtamisella tavoitellaan järjestystä ja vakautta. Ihmisten johtaminen, leadership, on puolestaan vanha tieteenala, joka voidaan jäljittää aina Platoniin ja Aristoteleeseen asti. Käytännössä kyse on henkilöstöjohtamisesta, jossa korostuvat muutosten aikaansaaminen ja liike. Niihin tarvitaan visiointia, motivointia, kommunikointia ja yhteishengen luomista. (Bass 1990; Northouse 2004; Yulk 2002.)

Perinteisten johtajuusteorioiden tilalle on etsitty uudenlaista johtajuutta yhteiskunnan muutoksen myötä. Organisaatioiden madaltuminen on tämän ajan trendi. Johtajuuden muodot ja tavoitteet ovat muuttuneet. Johtamisvastuuta siirretään yhä enemmän työntekijöille ja heidän halutaan olevan itseohjautuvia ja johdon toimivan vain



ohjaajina tai valmentajina. Johtaminen kohdistuu myös yhä enemmän mieleen ja identiteettiin sekä ihmisten psykologisten perusmotiivien hyödyntämiseen. (Kuittinen 2006, 176.)

Juuri organisaatioiden madaltuminen ja moninaisuuden lisääntyminen on vaikuttanut siihen, että yksi ihminen ei voi hallita kaikkia tarvittavia taitoja, tietoja ja kykyjä menestyäkseen johtamisessa eikä myöskään voi tehdä päätöksiä yksinään. Johtajuuskäytännöistä on tullut eri organisaatiotasojen sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä. Johtajuuden muutospaineet tulevat sekä ylhäältä että alhaalta. Globalisaatio pakottaa yrityksiä hakemaan kilpailuetua johtajuusmenetelmistä siten, että saadaan aikaan dynaamisempi organisaatio, joka kykenee reagoimaan aiempaa nopeammin muutoksiin ja tarpeisiin sekä saa organisaation tietotaidon johtajuuden käyttöön. Toisaalta alhaalta tulevat yhä koulutetumman työvoiman muutosvaatimukset. He haluavat vaikuttaa työhönsä ja työmotivaation lisääntymiseen. Uusimmissa johtajuusmalleissa valta on häivytetty taka-alalle korostamalla johdon roolia valmentajana, mentorina tai palvelijana. (Pearce & Manz 2005, 132; Ropo ym. 2005, 19; Sydänmaanlakka 2001, 15.)

### 3 JAETTU JOHTAJUUS

Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteisen yksilökeskeisen johtajuusmallin. Johtajuuden jakaminen voidaan nähdä kokonaisvaltaisena olemisen tapana ja organisaation syväkulttuurin osana. Jaettu johtajuus antaa mahdollisuuden tarkastella ja nähdä asioita toisin. (Ropo ym. 2005, 7.)

Jaetun johtajuuden termiä on käytetty jo vuonna 1954 jolloin australialainen psykologi Gibb perehtyi aiheeseen. Tämän jälkeen jaettua johtajuutta ovat käyttäneet Shelley (1960) ja Melnick (1982) kuvaamaan tiimin jäsenten erilaisia mielipiteitä johtajan roolista. (Harris 2008, 174.) Jaetun johtajuuden määrittelyä on käytetty myös jaetun hallinnon (governance) filosofiassa 1980-luvulla (Porter-O'Grady 1992, Jackson 2000). Tämän jälkeen moni tutkija on kirjoittanut jaetusta johtajuudesta (distributed leadership, shared leadership). Bossert, Dwyer, Rowan & Lee (1982), Gronn (1999), Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins (2007) ja Spillane (2005, 2006, 2007) ovat käsitelleet johtajuutta sekä yksityisellä että kunnallisella sektorilla.

#### 3.1 ”Shared leadership” vai ”distributed leadership”

Käsitteistö jaetussa johtajuudessa on hyvin kirjavaa. Suomessa käytössä on käsite ”jaettu johtajuus”. Tätä käsitettä vastaavat englanninkielisissä tutkimuksissa käsitteet

”distributed leadership” ja ”shared leadership”. Kirjallisuudessa käytetään paljon näitä käsitteitä synonyymeina, mutta joissakin tutkimuksissa näiden välille on tehty myös eroa. Näiden eroa voidaan kuvata kahdella käsitteellä: ”the leader - plus aspect” (shared leadership), jossa johtaja ja joku toinen tai jotkut toiset tekevät johtajan töitä. Nämä ovat yleensä ennalta nimetty varajohtaja ja/tai vastuuhenkilö. Spillanen (2006, 12-15) edustamaa ”Distributed leadership” – käsitettä kuvaa ”the leadership practice aspect”, jossa huomio kohdentuu käytäntöön ja toimintaan eikä vain rooleihin ja yksilöihin ja heidän toimintaansa. Tässä näkökulmassa pyritään näkemään roolien ja yksittäisten toimijan taakse.

Ropo ym. (2005) ovat päätyneet samankaltaiseen jaotteluun. Heidän mielestään jaettu johtajuus voidaan nähdä johtajan tehtävien ja vastuiden jakamisena (vertaa ”shared leadership”), jossa johtajan työtä ositetaan ja siirretään. Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen prosessiksi (vertaa ”distributed leadership”), jossa jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia. Jakamisen kohteena ovat siis kokemus, tieto, tietämättömyys, arvostus ja luottamus. (Ropo ym. 2005, 19-21.)

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti käsitettä ”jaettu johtajuus”. Tällä tarkoitetaan sekä ”shared leadership” – käsitettä että ”distributed leadership” – käsitettä, jotka pitävät sisällään niin tehtävien ja vastuiden jakamisen että yhteiseksi tekemisen prosessin.

### 3.2 Jaetun johtajuuden määrittelyä

Jaettu johtajuus on enemmän kuin johtajan roolit, toiminnat, rutiinit tai rakenteet. Johtajuus on johtajan, alaisten ja heidän toimintansa vuorovaikutuksen tuotos. Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähenemistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin. Jaetun johtamisen mallissa annetaan tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja toisilta sekä laadukkaan työskentelyn mahdollistavalle yhteistyön kulttuurille. (Pearce ym. 2004, 2005; Ropo ym. 2005; Spillane 2005, 2006; Sydänmaanlakka 2001, 2003.)

Kuten jo aiemmin todettiin jaettua johtajuutta voi lähestyä kahdelta suunnalta. Ensinnäkin jaettua johtajuutta voi ajatella johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena. Tehtäviä jaettaisiin osiin olettaen, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on ositettavissa. Tiimin rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen, alaisten kannustaminen ja motivointi ja sidosryhmäsuhteiden ylläpito ovat esimerkkejä johtamistehtävien osista. Painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. (Ropo ym. 2005, 19; Spillane 2006, 12-16.)

Toinen jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Kun työpaikalla jaetaan tehtäviä ja vastuita, kohdataan ihminen kehollisena ja historiallisena persoonana. Työntekijän ihanteet, arvot, sukupuoli, luottamus, vallanhalu ja aikakäsitys tulevat mukaan prosessiin. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa siis sitä, että jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia. Tärkeää on kuunnella ja kertoa siitä, minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tällaisessa vuorovaikutuksessa on työntekijä mukana miehenä tai naisena arvoineen, ihanteineen ja kokemuksineen. Näitä tekijöitä ei jätetä kotiin, kun lähdetään työhön. Yhteiseksi tekemisen prosessi on siis kokemusten, tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakamista. Tällaisen jakamisen tavoitteena on näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Yhteistä näissä kahdessa jaetun johtajuuden lähestymistavassa on, että hyvän johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve tietää enemmän tai paremmin tai kokonaisvaltaisemmin. Yhdellä ihmisellä ei voi olla kaikki tieto ja taito hallussaan. Oleellista ja haasteellista yhteiseksi tekemisen prosessissa on halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä suhteissa. (Pearce 2004, 47; Ropo 2005, 20.)

Tällaisessa yhteisöllisyyttä korostavassa organisaatiossa johtaminen on prosessi, jota johtajat ja alaiset toteuttavat yhdessä. Se voidaan määrittää johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa he tietyssä tilanteessa saavuttavat jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tällainen vuorovaikutus on dialogista toimintaa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, missä vallitsevat tietyt arvot ja kulttuuri. Jaettu johtajuus on siis yhteisöllistä johtajuutta, jossa työntekijät voivat kehittää osaamistaan

työskentelemällä yhdessä ja samalla yhdistää maksimaalisen osaamisen organisaatioon. (Harris 2004, 14; Pearce ym. 2005, 133-134; Pearce 2004, 47; Spillane 2005, 2006; Sydänmaanlakka 2003, 11, 64.)

Spillanen (2006, 20, 31-35) mielestä jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että jokainen työyhteisössä on osallisena jokaisessa johtajuustoimessa tai rutiinissa. Myös Ropo ym. (2005, 15-17) mielestä kyse ei ole johtajuudesta, jossa kaikki tekevät kaikkea, eikä kukaan tiedä missä mennään ja kuka vastaa päätöksistä. Kysymys on asioiden ja kokemusten yhteiseksi tekemisestä. Tämä perustuu tietoon, joka syntyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksen pohjalta. Perinteisessä johtajuudessa päätökset perustuvat tietoon, joka on ylimmän johdon yksinoikeus. Tällaisessa perinteisessä johtajuudessa tieto hankitaan strategioiden ja muiden työkalujen avulla, jotka eivät avaudu organisaation alemmalla tasolla.

Kuten jo edellä todettiin, jaetussa johtajuudessa ylimmän johdon näkemys ei ole absoluuttinen totuus, vaan siinä hyväksytään monenlaisia, erisuuntaisiakin näkökantoja yhtäaikaisesti. Organisaatioiden arkipäivään kuuluvat keskustelut siitä, mikä on tulevaisuuden toiminnan kannalta kannattavaa ja mahdollista. (Ropo ym. 2005, 86)

Erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen ja erilaisuuden sietäminen on työlästä ja joskus hankalaakin. Siinä joutuu jatkuvasti kyseenalaistamaan omia käsityksiään ja suhteuttamaan niitä muiden käsityksiin. Kärsivällisyyttäkin tarvitaan, koska toisen ajatusmaailman seuraaminen on hidasta ja monimutkaista. Kuuntelijan tulisi olla avoin uusille ideoille. (Ropo ym. 2005, 127)

Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen ei ole ainoastaan johtajan tehtävä. Johtajuuden jakaminen houkuttelee jokaisen osallisen vastuunottoon yli oman työtehtävänsä. Työntekijä tarvitsee alustaitoja selviytyäkseen tästä haasteesta. (Ropo ym. 2005.) Yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti hiljaa neuvotelluiksi. Osallistujan on uskottava asiaansa ja luotettava toisiinsa, jolloin toimintatapa alkaa kasvaa itsestään. (Ropo ym. 2005, 136.)

Ropon ja Spillanen lisäksi löytyy erilaisia tutkimuksia jaetusta johtajuudesta. Näissä tutkimuksissa on löydettävissä monenlaisia teemoja, joilla voidaan jaettua johtajuutta määrittää. Tässä tutkimuksessa on jaettu johtajuus määritelty kolmen teemaan kautta. Ensimmäinen on vastuun jakaminen, joka voidaan myös käsittää yhteiseksi

tekemisen prosessiksi, toinen tärkeä teema on luottamus ja kolmantena on asiantuntijuuden jakaminen. Seuraavaksi tarkastelemme näitä jaetun johtajuuden teemoja. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1222; Harris 2008, 175-177; Konu & Viitanen 2008, 28-29, 35-36; Pearce 2004, 48; Pearce & Manz 2005, 136-137; Ritchie & Woods 2007, 364; Ropo ym. 2005; Scribner, Sawyer, Watson & Myers 2007, 70, 88; Wahlström & Louis 2008, 458-495 .)

### 3.2.1 Vastuun jakaminen, yhteiseksi tekeminen

Jaettu johtajuus on vastuullisuuteen perustuva lähestyminen organisaation toimintatapoihin. Sen avulla on mahdollista lisätä osallistumista päätöksentekoon, kehittää yhteistoiminnallisuutta, vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta sekä varmistaa tehokkaiden toimintatapojen, ideoiden ja projektien läpivienti. (Carson ym. 2007, 1221-1222; Jackson 2000; Pearce & Manz 2004, 136; Porter-O'Grady 1992; Ropo 2005.)

Kyse ei ole siis ainoastaan tehtävien jakamisesta vaan yhteiseksi tekemisen prosessista. Yhteiseksi tekemisen prosessissa työntekijät ovat halukkaita jakamaan kokemuksiaan, vaihtamaan ajatuksia ja kuuntelemaan toisiaan. Työntekijät kertovat millaisia tulkintoja itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. Tärkeää on halu neuvotella. (Ropo ym. 2005, 20; Carson ym. 2007, 1221-1222.)

Yhteiseksi tekemisen prosessissa Carson ym. (2007, 1221-1222) painottavat sosiaalisen tuen tärkeyttä työntekijöiden kesken. Se tarjoaa emotionaalista ja psykologista vahvistusta. Tämä auttaa työntekijöitä luomaan työskentelyolosuhteet, jossa työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja kunnioitettuja. Työntekijä, joka tuntee olevansa arvostettu ja kunnioitettu työyhteisössään luo luottamuksellisia suhteita työtovereihinsa. Burke, Fiore ja Salas (2003, 105) tuovat yhteiseksi tekemisen prosessissa esiin ajatuksen, että työn suorittamisen tasolla tiedetään parhaiten työn vaatimukset ja siten myös parhaat edellytykset johtajuuteen osallistumiseen.

Wahlström ym. (2008, 463) puolestaan muistuttavat, että työyhteisö on kuitenkin muutakin kuin vain tuki. Se pitää sisällään myös jaetut arvot, yhteiset tavoitteet,

reflektiivisen vuorovaikutuksen sekä yhteistoiminnallisen oppimisen ja työn kehittämisen.

### 3.2.2 Luottamus

Luottamus esimiehen, työntekijöiden ja työtovereiden osaamiseen kuuluu keskeisesti jaetun johtajuuden käytäntöihin (Ropo ym. 2005, 74). Jaettu johtajuus kutsuu tarkastelemaan asiantuntijatiedon jakamista taitona, joka edellyttää avoimuutta ja luottamusta ihmisten välisissä suhteissa (Huffman & Hipp 2000, 14; Ropo ym. 2005, 141).

Tschannen - Moranin (2004, 198) näkemys luottamuksesta on, että luottamus työntekijöiden kesken sekä suhteessa esimieheen on tullut enenevässä määrin avaintekijäksi selitettäessä organisaation menestymistä. Työyhteisö, jossa vallitsee luottamus, työntekijät ovat hyväksyneet avun pyynnön ja työtovereilta oppimisen osaksi normaalia käytäntöä. Tschannen - Moranin mielestä luottamus työntekijöiden kesken on jopa merkityksellisempää kuin luottamus esimieheen. Hän kuitenkin painottaa, että luottamus esimieheen on tietenkin myös tärkeää.

Esimies voi lisätä luottamusta delegoimalla ja päätöksentekoon mukaan saattamisella. Kun esimies sitouttaa henkilöstöä päätöksentekoon, hän tarjoaa samalla henkilöstölle suuremman mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä lisää heidän vastuutaan myös päätösten toteuttamisesta ja rakentaa näin yhteistä esimiehen ja henkilöstön jakamaa vastuuta toiminnan laadusta. Delegointi ja jaettu vastuu kertovat esimiehen luottavan työntekijöidensä taitoihin, kykyyn kantaa vastuuta ja halun ottaa vastuuta. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamista, tietojaan ja taitojaan. Luottamus näyttäytyy myös auttamisena ja haluna oppia asioita muilta. (Keskinen 2005, 49; Mascall, Leithwood, Straus & Sacks 2008, 217; Wahlstrom ym. 2008, 462.)

### 3.2.3 Asiantuntijuuden jakaminen

Asiantuntijuus ja tieto eivät ole itsenäisiä kokonaisuuksia, joita jaetaan tai säilytetään. Kenelläkään ei ole hallussa kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan tiedon

jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat olennaisia osaamisalueita. (Pearce 2004, 47; Ropo ym. 2005, 100.)

Organisaatiot pyrkivät koko ajan muuttumaan ja oppimaan uutta. Tiedon johtaminen, organisoiminen ja yhdistäminen ovat yleisiä osaamisen kehittämiskohteita. Tavoitteena on, että työyhteisöt pystyisivät moninkertaistamaan oppimisen määrän ja laadun. Uutta tietoa syntyy aikaisempaa tietoa yhdistelemällä, ei ainoastaan yksittäisen ihmisen kehittäjänä. Tiedon kehittäminen ja jakaminen on sosiaalista ja inhimillistä toimintaa. Silloin tunnetaan tiedonjakamisen kannalta keskeiset toimijat ja käydään keskustelua siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tiedon siirtämiseen, vaihtamiseen ja prosessoimiseen. (Huffman ym. 2000, 7 - 8; Ropo ym. 2005, 77 - 78; Wahlstrom ym. 2008, 463.) Myös Woods (2004, 439 - 443) on sitä mieltä, että jaettu johtajuus olettaa, että osaaminen on jaettu usealle työntekijälle eikä se ole vain harvojen etuoikeus.

### 3.3 Tutkimuksia jaetusta johtajuudesta kasvatustieteessä

Jaettua johtajuutta on tutkittu paljon kasvatustieteessä. Monet tutkijat ovat yrittäneet selvittää jaetun johtajuuden yhteyttä opetuksen laatuun koulussa. (Mayrowez 2008; Spillane 2006.) Yhä useampi tutkimus on osoittanut, että jaetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus yhteisön tulokseen ja oppilaiden oppimiseen. Kyse ei siis ole vain työskentelyolosuhteiden parantamisesta vaan jaetulla johtajuudella voidaan saada aikaan tuloksellista oppimista. (Harris & Townsend 2007, 32.)

Kritiikkiäkin löytyy. Hartleyn (2007, 202) ja Mayrowetzin (2008, 431 - 432) tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteys jaetun johtajuuden ja koulun kehittymisen välillä on hyvin ohut. Ajatus jaetusta johtajuudesta oppivana yhteisönä lupaa linkin koulun kehittymiselle, mutta empiiriset todisteet ovat olleet liian ohuita. On todisteita siitä, että kaikki johtajat tai kaikki ihmiset, jotka osallistuvat jaettuun johtajuuteen, eivät välttämättä ole hyviä johtajia (Mayrowetz 2008, 431 - 432). Sekä opettajien että rehtorin osallistuminen jaettuun johtajuuteen on yhdistetty opiskelijoiden alhaiseen osallistumisasteeseen (Leithwood ym. 1998). Timberlay (2005) puolestaan toteaa,



että jaettu johtajuus on riskialtista ja voi jakaa osaamisen sijaan epäpätevyyttä (Timberlay 2005, 417).

Kritiikistään huolimatta Leithwood, Seashore-Louis, Anderson ja Wahlstrom (2004) ovat myöhemmin tehneet tutkimuksia jaetusta johtajuudesta. Jaetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus opettajan vaikuttavuudessa ja oppilaiden sitoutumisessa. Leithwoodin, Dayn, Sammonsin, Harrisin ja Hopkinsin (2007) tutkimuksen ensimmäinen löytö näyttää, että johtajuuskäytännön malli koulussa vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Löydökset paljastavat myös, että jaetun johtajuuden malli vaikuttaa siihen, miten jaettu johtajuus näyttäytyy organisaatiossa. Menestyksekkään jaetun johtajuuden toteuttamiseen vaikuttaa kaksi tekijää. Ensimmäinen tekijä on, että jaetun johtajuuden malli toimii organisaatiossa, jonka jäsenillä on kyky kehittyä sekä vaadittava tietämys ja osaaminen. Toiseksi tehokas jaettu johtajuus pitää olla koordinoitua, mieluiten jollakin suunnitelmallisella tavalla. (Harris 2008, 179 - 181.)

Jaetun johtajuuden vaikutusta tiimin suorituskykyyn on myös tutkittu. Selkeää yhteyttä näiden kahden asian välillä ei löydetty. Kuitenkin löydettiin tukea idealle, että joku tietynlainen hajautettu johtajuusrakenne on yhteydessä parempaan tiimin suorituskykyyn kuin toiset. (Mehran, Smith, Dixon & Ropertson 2006, 232 - 245.)

Monien tutkijoiden mielestä jaettu johtajuus vaikuttaa työyhteisöön motivoivasti ja kehittävästi, vaikka kiistatonta näyttöä jaetun johtajuuden vaikutuksista oppimisen laatuun kaikissa tutkimuksissa ei ole pystytty todentamaan.

## 4 ALAISTAI DOT

Usein johtajuustutkimuksia on kritisoitu siitä, että tutkimukset keskittyvät lähinnä johtajiin ja heidän taitoihinsa. Hyvä johtajuus kuitenkin tarvitsee onnistuakseen hyvät ja motivoituneet alaiset. Leithwood ym. (2007), Pearce & Manz (2004, 2005), Ropo ym. (2005), Spillane (2007), Sydänmaanlakka (2001, 2003) ovat tuoneet esiin, että onnistuakseen jaettu johtajuus tarvitsee ihmisiä, jotka ovat motivoituneita, taitavia ja halukkaita kehittymään.

Alaistaitoja on tutkittu runsaammin vasta 1990-luvun loppupuolella. Suomessa alaistaitoja (organizational citizenship) on tutkinut Keskinen (2005). Keskinen (2005) käyttää termiä alaistaidot, joka tuo vivahteen alamaisuudesta. Termi kuitenkin kuvaa juuri esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Englanninkielessä vastaava termi on organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship, OCB). Organisaatiokansalaisuus kuvaa alaistaitoja enemmän työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa kuin esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa.

### 4.1 Alaistaidon määrittelyä

Alaistaidot ovat tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, josta ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta. Tällainen erityinen työntekijän rooli lähestyy käyttäytymisessään

esimiehen roolia, kun hän vaikkapa osallistuu oma-aloitteisesti uuden työntekijän perehdyttämiseen. Alaistaidon erityinen piirre on, että työntekijä osoittaa halukkuuttaan osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja organisaation suoriutumista perustehtävästään. (Keskinen 2005, 22; Pearce ym. 2004, 136.)

Keskinen (2005) lisäksi Sydänmaanlakka (2003) on pohtinut alaisten merkitystä johtajuusprosessissa. Sydänmaalakka puhuu älykkästä johtajuudesta. Hänen mukaansa älykkäässä johtajuudessa alaiset ovat aktiivisia ja ottavat osaa johtajuusprosessiin, jossa alaisista voi tulla johtajia ja johtajista alaisia. Alaiset ja johtajat muodostavat suhteen, jossa he vaikuttavat, eivät vain toinen toisiinsa, vaan myös organisaatioon ja yhteiskuntaan. (Sydänmaanlakka 2003, 79.)

Alaistaidot eivät rajoitu pelkästään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, vaan se on myös työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tässä vuorovaikutuksessa tarjotaan tukea ja ymmärrystä työtovereille, kannustetaan ja motivoidaan työtovereita osallistumaan työyhteisöä koskeviin asioihin ja autetaan toisia selviytymään. Alaistaidot ovat suurta vastuuta työtovereista oppimisen edistämässä ja taitojen kartuttamisessa. (Chattopadhyay 1999, 273 - 287.)

Alaistaitoja voidaan tarkastella tutkimuskirjallisuudessa esiintyvien teemojen kautta. Keskinen (2005) tuo tutkimuksessaan esiin kolme alaistaidon piirrettä. Ensimmäinen on vastuullinen asennoituminen. Toisena piirteenä on toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevä vastuullisuus ja kolmas piirre on tiedolliset elementit.

#### 4.1.1 Vastuullinen asennoituminen

Vastuullinen asennoituminen pitää sisällään kunnioittavan ja arvostavan asenteen työtä ja työtovereita kohtaan. Kunnioittaminen ja arvostaminen saa aikaan auttamisen ilmapiirin, joka nähdään tärkeänä alaistaidon muotona. Auttaminen tarkoittaa vapaaehtoista muiden auttamista työongelmissa tai ongelmien esiintymisen ehkäisyä. Tämän käsitteen alkuosa sisältää altruismin, sovittelijan ja kannustamisen. Toinen osa käsitteestä pitää sisällään ystävälliset eleet, johon kuuluu muiden auttaminen sillä, että ennalta ehkäistään työperäisiä ongelmia. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 516 - 517; Rego 2003, 8 - 23.)

Kunnioittavan ja arvostavan asenteen lisäksi vastuullisen asennoitumiseen voidaan katsoa liittyvän myös reiluus. Reilu asennoituminen työyhteisöä kohtaan ja joustavuus erilaisissa tilanteissa pitää sisällään työntekijän, joka ei valita kohdatessaan hankaluuksia tai vääjäämättömiä vastoinkäymisiä ja säilyttää positiivisen asenteen, vaikka asiat eivät aina suju, niin kuin toivoisi. Reilu työntekijä ei ota eriäviä ideoita henkilökohtaisesti ja on valmis uhraamaan oman mukavuutensa tiimin puolesta. (Keskinen 2005, 19; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 516 - 517.)

#### 4.1.2 Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus

Käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ovat esimerkiksi taidot yhteistyöhön, taidot kommunikoida oman työn piirteistä ja taidot suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävällä laadukkuudella (Keskinen 2005b).

Toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevä vastuullisuus on vastuuta, jota työntekijällä on organisaation ”kansalaisena”. Työntekijä osallistuu aktiivisesti organisaation hallintoon (osallistuu vapaaehtoisesti palavereihin, ottaa aktiivisesti osaa keskusteluihin, ilmaisee mielipiteensä jne.), tarkkailee ympäristöä havaitakseen uhat ja mahdollisuudet. (Podsakoff ym. 2000, 525; Rego 2003, 8 - 23.)

Vastuullisuus toiminnan ja käyttäytymisen tasolla vaatii työntekijältään oma-aloitteisuutta. Se pitää sisällään extra - roolin. Tällaisessa roolissa työntekijä tekee enemmän kuin työsopimus vaatii ja jossa yksilöllinen aloitekyky ylittää työn vaatimat minimivaatimukset. Tällainen käyttäytyminen on vapaaehtoista toimintaa tavoitteena parantaa luovuuden ja innovatiivisuuden avulla tehtäviä ja organisaation työsuoritusta. Työntekijä ottaa vapaaehtoisesti ylimääräistä vastuuta ja rohkaisee muita tekemään samoin. (Conway ym. 2002, 279 - 301; Podsakoff ym. 2000, 524; Rego 2003, 8 - 23.)

#### 4.1.3 Tiedolliset elementit

Kolmantena teemana ovat tiedolliset elementit, jotka pitävät sisällään itsensä kehittämisen. Tähän kuuluu sellainen vapaaehtoinen toiminta, jonka tavoitteena on

sitoutua parantamaan omia tietoja, taitoja ja kykyjä. Työntekijä pitää itsensä kehityksen tasalla ja oppii myös uusia taitoja laajentaakseen osaamistaan ja näin saavuttaakseen laadukkaan työn tavoitteet. Työntekijän vastuulla on toimia yhteistyössä esimiehen ja työtovereiden kanssa, jotta työtehtävät tulevat hyvin hoidetuksi. ( Podsakoff ym. 2000, 525; Rego 2003, 8 - 23; Keskinen 2005b.)

## 4.2 Alaistaitoja ja jaettua johtajuutta

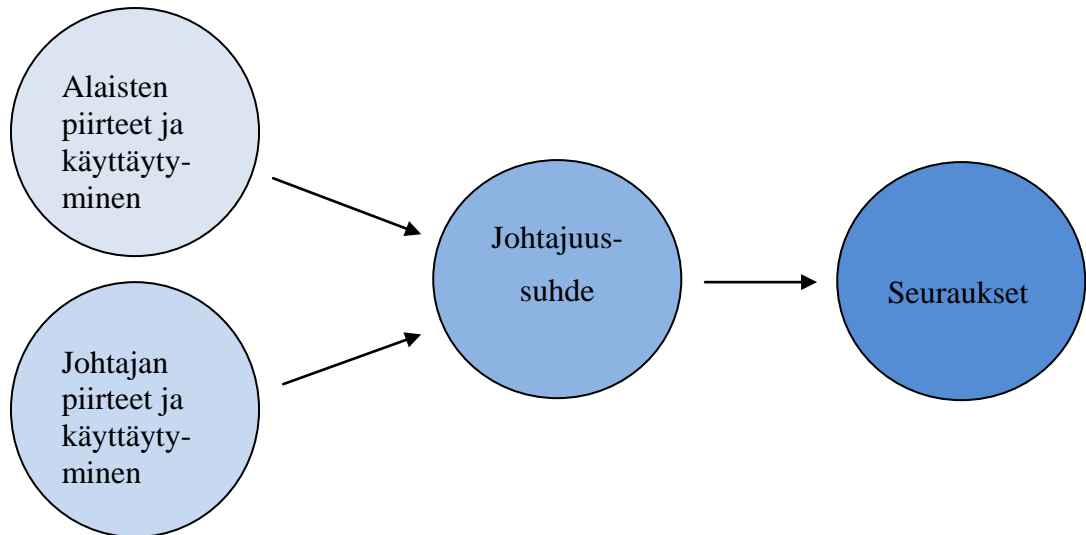
Jaettuun johtajuuteen ja hyviin alaistaitoihin pyrkiminen ei ole ainoastaan johtajan tehtävä. Jaettu johtajuus houkuttelee jokaisen työyhteisön jäsenen vastuunottoon yli oman työtehtävän. Ilman hyviä alaistaitoja tällainen laajentunut työnkuva ei onnistu. Esimiehenä on helppo toimia laadukkaasti, kun työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti. Toisaalta taas vastuun jakaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen motivoivat työntekijöitä osallistumaan ja suhtautumaan työhönsä vakavasti. (Keskinen 2005; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie 1997, 262; Ropo ym. 2005, 136.)

Alaistaidoissa olennaiset komponentit syntyvät juuri jaetun johtajuuden avulla. Johtajan tehtävä on saada esiin alaistensa osaaminen ja viisaus – jopa siten, että he oivaltavat, kuinka paljon he tietävät ja kykenevät ratkaisemaan. Päämääränä on tehdä asioita yhteiseksi. Kuten aiemmin on jo todettu, yhteiseksi tekemisessä jaetaan tietoa, tietämättömyyttä, kokemusta, arvostusta ja luottamusta. Yhteiseksi tekemisen prosessissa työntekijät osallistuvat (Ropo ym. 2005, 158 - 160.)

Johtajuuden jakamisessa kohdataan yhdessä tekemisen maailma, joka edellyttää avoimuutta ja luottamusta ihmisten välisissä suhteissa. Keskinen (2005) tuo alaistaitotutkimuksessaan esiin luottamuksen merkittävyyden esimies-alaisuudessa. Myös Ropo ym. (2005) tuo esiin luottamuksen tärkeyden jaetussa johtajuudessa. (Keskinen 2005, 47 - 50; Ropo ym. 2005, 163 - 164.)

Halttunen (2009, 31) tuo tutkimuksessaan esiin Shamirin (2007) hahmotteleman mallin (kuvio 1), joka kuvaa johtajuussuhteen relationaalista luonnetta ja alaisten aktiivista osaa johtajuussuhteen rakentumisessa. Tässä mallissa alaisten rooli on

entistä keskeisempi aiempiin teorioihin verrattuna. Tässä mallissa sekä alaisilla että johtajalla on merkitystä johtajuuden rakentumiselle, tulisikin tarkastella molempien osapuolten vaikutusta johtajuuteen.



KUVIO 1 Johtajuuden yhdessä tuottamisen malli (Shamir 2007)

### 4.3 Tutkimuksia jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista

Mascall, Leithwood, Straus ja Sacks (2008) ovat tutkineet jaettua johtajuutta ja ottaneet tutkimuksessaan huomioon alaistaidot. Mascall ym. (2008) tutkivat jaetun johtajuuden ja akateemisen optimismin (luottamus, vaikuttavuus ja alaistaidot) välistä suhdetta. Akateeminen optimismi on opettajien halukkuutta sitoutua yhteistyöhön kollegoidensa kanssa luokkahuoneen ulkopuolella. Heidän tutkimuksensa yksi osa-alue oli ”organizational citizenship behavior” (OCB) –käsite. (Mascall ym. 2008, 216 - 217.) Tätä samaa käsitettä käytti tutkimuksessaan alaistaidoista myös Keskinen (2005).

Mascall ym. (2008) yhdistelivät eri tutkijoiden kehittämiä mittareita. Akateeminen optimismi jakautui kolmeen osa-alueeseen; luottamus, vaikuttavuus ja alaistaidot (OCB). (Mascall ym. 2008, 219 - 221.)

Tutkimuksen tulokset eivät olleet kovin edustavia pienen vastausprosentin vuoksi. Mascall ym. (2008) löysivät kuitenkin tutkimuksessaan viitteitä siitä, että koordinoitummin toteutetun jaetun johtajuuden ja akateemisen optimismin välillä on yhteys. Se, onko akateeminen optimismi syy vai seuraus koordinoitusta jaetusta johtajuudesta, ei selvinnyt tutkimuksessa. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että suunnittelemattomalla jaetulla johtajuudella on negatiivinen vaikutus akateemiseen optimismiin. (Mascall ym. 2008, 222 - 225.)

Keskisen (2005) tutkimuksen perusteella alaistaitojen kehittäminen on sekä työntekijän että esimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen työtehtäviin, työympäristöön ja työtovereihin on ensimmäinen askel hyvien alaistaitojen kartuttamiseksi. Jatkuva perustehtävän ja sen tavoitteiden selkiyttäminen, työtehtävien keskinäinen priorisointi ja palautteen antaminen tehtävien suorittamisesta ovat olennaisia keinoja, joilla esimies voi ylläpitää työntekijöiden hyviä alaistaitoja. (Keskinen 2005, 43.)

Työntekijän vastuulla on toimia aktiivisessa yhteistyössä sekä esimiehensä että työtovereidensa kanssa, jotta työtehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Samoin työntekijä itse vastaa oman vastuullisen asemansa ylläpitämisestä työtään kohtaan, joskin esimies voi paljon avustaa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla henkilökunnalle riittävästi tietoja ja antamalla työntekijöiden osallistua päätöksentekoon. Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. (Keskinen 2005, 43.)

Hajautettua organisaatiota tutkiessaan Halttunen (2009) huomioi johtajuuden rakentumisessa myös alaistaitoja. Tutkimuksessa selvitettiin päivähoitotyötä ja johtajuutta hajautetussa organisaatiossa. Halttusen tutkimuksen mukaan työntekijöiden keskinäisessä työssä korostuivat tiimityö, itseohjautuvuus ja itsenäisyys. Johtajan ja työntekijöiden välisessä työnjaossa näkyi vuorovaikutteisuus ja jaettu johtajuus. Organisaatorakenteen muutos edellyttääkin ei vain johtajan, vaan myös työntekijöiden työn uudelleen tarkastelua. Jaettu johtajuus ei saa tarkoittaa sitä, että vastuut ja velvoitteet hämärtyvät. Hyvä keino olisi kirjata ylös johtajan ja työntekijän välistä ja työntekijöiden keskinäistä työnjakoa. Kun organisaatorakenne muuttuu, tällainen kirjaaminen selkeyttää odotuksia, jotka kohdentuvat niin johtajaan kuin työntekijöihin. On tärkeää, että sekä esimies ja työntekijät puhuvat samasta asiasta.

## 5 TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimus pyrkii selvittämään erään pirkanmaalaisen kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöiden käsityksiä johtajuudesta ja alaistaidoista sekä näiden kahden välisestä yhteydestä.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Mitä jaetun johtajuuden piirteitä on näkyvissä työntekijöiden käsityksissä?
2. Mitä alaistaitoja on näkyvissä työntekijöiden käsityksissä?
3. Miten alaistaidot näkyvät suhteessa johtajuuden jakamisen piirteisiin?

Tutkimuksessa pyritään siis selvittämään työntekijöiden käsityksiä jaetusta johtajuudesta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia teoriassa esiin tulleita piirteitä on havaittavissa työntekijöiden käsityksissä. Nähdäänkö jaettu johtajuus vain esimiehen tehtävien delegoimiseksi vai löytyykö siitä jotakin enemmän. (Pearce ym. 2004, 2005; Ropo ym. 2005; Spillane 2005, 2006; Sydänmaanlakka 2001, 2003.)

Alaistaidot sisältävät vastuullisen asennoitumisen, toiminnan ja käyttäytymisen tasolla ilmenevän vastuullisuuden sekä tiedolliset elementit (Keskinen 2005b). Miten nämä alaistaidot näyttäytyvät työntekijöiden käsityksissä vai näyttäytyvätkö laisinkaan?



Tutkimuksessa selviää myös, onko työntekijöiden käsityksillä jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista mitään yhteyttä toisiinsa vai ovatko ne irrallisia kokonaisuuksia. Jaettu johtajuus tarvitsee hyviä alaistaitoja toteutuakseen ja johtajuutta on helpompi jakaa, kun alaistaidot ovat kunnossa ja esimiehen ja työntekijän välillä on luottamuksellinen suhde. (Ropo ym. 2005.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Aineiston keruu

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Vastaajiksi voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Strukturoidussa kyselyssä voidaan vastauksia vertailla mielekkäästi sekä kysely auttaa vastaajia myös tunnistamaan asian valmiiden väitteiden avulla, sen sijaan että hänen pitäisi muistaa se. (Hirsjärvi ym. 2007, 190 - 196.) Kyselylomake on hyvä tiedonhankintaväline myös siksi, että vastaajilla on riittävästi aikaa paneutua kysymyksiin ja vastata niihin huolella. Nimettömässä kyselylomakkeessa vastaajan on helpompi ilmaista näkemyksensä rehellisemmin kuin esimerkiksi haastattelutilanteessa. (Järvinen & Järvinen 1993, 86 - 87.)

Kyselytutkimuksen mittarit koostuvat kysymyksistä ja väitteistä, joiden laatimiseen liittyy niin sisällöllisiä kuin tilastollisia haasteita. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka on kokoelma mittareita ja yksittäisiä kysymyksiä. Ratkaisevaa on se, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2008, 17, 20.)

Kyselylomake rakennettiin teorioiden pohjalta. Apuna käytettiin aiempia tutkimuksia jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista. Rehnbackin ym. (25, 2005) tekemän

tutkimuksen väittämiä alaistaidoista käytettiin mukailleen ja avoimet kysymykset perustuvat Keskinen (2005) tutkimukseen alaistaidoista. Jaetun johtajuuden väittämät muodostettiin Ropon ym. (2005) ja Spillanen teorian pohjalta.

Kysymykset ja väittämät jaoteltiin neljään osaan. Ensimmäinen osa koostui taustamuuttujista (liite 1), joissa kysyttiin haastateltavan sukupuolta, koulutus- ja työhistoriaa. Toisen osan kyselylomakkeesta muodosti strukturoidut väittämät. Väittämät oli jaettu kahteen pääteemaan; jaettu johtajuus ja alaistaidot. Kumpikin pääteema oli vielä jaettu kolmeen alateemaan. Jaettu johtajuus koostui vastuun jakamisesta, luottamuksesta sekä asiantuntijuuden jakamisesta. Alaistaidot puolestaan koostuivat vastuullisesta asennoitumisesta, toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuudesta sekä tiedollisista elementeistä. Jokainen alateema muodostui seitsemästä strukturoidusta väittämästä. Väittämät 11 - 46 pyrkivät selvittämään vastaajan käsityksiä jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista yleisellä tasolla. Väittämät oli sekoitettu kyselylomakkeeseen niin, että alateemoja ei voi tunnistaa.

Kyselylomakkeen neljäs osa (liite 1) koostui avoimista kysymyksistä, jotka selvittivät haastateltavien kokemuksia luottamuksesta, vastuun jakamisesta ja asiantuntijuuden jakamisesta työyhteisössä. Neljäs kysymys selvitti johtajuuden onnistumiseen liittyviä alaistaitoja.

Kyselylomakkeen väittämiin vastattiin Likertin neliportaisella asteikolla täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehdoista jätettiin pois kohta ”en osaa sanoa”, koska jokaisella on jonkinlainen käsitys esitettävistä väittämistä.

Likert – asteikkotyyppiä käytettiin, koska sen avulla saadaan helposti käsiteltäviä ja verrattavia vastauksia. Asteikollisilla kysymyksillä saatiin kyselylomakkeeseen paljon kysymyksiä niin, että vastaajat eivät kokisi kyselyä ylivoimaisen työlääksi vastata. Vastaukset laadittiin sellaiseen muotoon, että ne pystyttiin käsittelemään SPSS:n avulla. (Vilka 2007, 49.)

Tutkimus toteutettiin pirkanmaalaisen muuttovoittoisen kunnan päiväkotien henkilökunnalle. Kunnassa on n. 10 000 asukasta. Aukkaita palvelee kahdeksan päiväkotia. Päiväkodeista suurin osa on jakautunut kahden keskustan alueelle. Kaksi päiväkodeista sijaitsee haja-asutusalueella. Päiväkodeissa on 1-6 osastoa ja niissä työskentelee kaikkiaan 92 henkilöä.

Tutkimukseen otettiin mukaan koko kunnan päiväkotien henkilökunta, koska se muodosti sopivan kokoisen otoskoon. Kokonaisuutena tarkoitetaan, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Kokonaisuutena käytetään yleensä pienissä tutkimusaineistoissa. Pieneksi tutkimusaineistoksi määritellään perusjoukko, jonka havaintoyksiköiden määrä on alle sata. Tässä tutkimuksessa perusjoukko on 92 henkilöä. (Vilka 2007, 52.)

Tutkimuslupa anottiin kunnan varhaiskasvatuksen johtajalta ja se myönnettiin toukokuussa 2009. Kysymyslomaketta testattiin yhdessä päiväkodissa. Palautteen myötä kysymyksiä muokattiin ja selkeytettiin.

Tutkimuspaikan valintaan vaikuttivat se, että kunnan henkilökunta oli tuttua, mikä puolestaan vaikuttaa mahdollisesti positiivisesti vastausprosenttiin. Käytännön syistä tutkimus toteutettiin yhdessä kunnassa.

Kyselylomakkeet vietiin jokaiseen työyhteisöön henkilökohtaisesti. Kyselylomakepaketti sisälsi vastauslaatikon, johon vastaukset voitiin palauttaa. Mukana oli myös esitetyt kirjekuori sekä postimerkit, jos joku haluaisi palauttaa lomakkeen postitse. Näistä vaihtoehdoista kerrottiin jokaisessa työyhteisössä esimiehelle. Kyselylomakkeen mukana tulivat myös kirjalliset ohjeet (liite 2) eri palautusvaihtoehdoista. Kirjallisissa ohjeissa selvitettiin myös tutkimuksen tekijän taustaa, pro gradu – tutkimuksen ohjaajan tiedot sekä tutkimusluvan myöntäjä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen kyselylomakkeet haettiin henkilökohtaisesti päiväkodeilta.

Lomakkeita jaettiin kaikkiaan 92 kappaletta. Pari päivää ennen vastausajan umpeutumista jokaisen päiväkodin esimiehelle lähetettiin sähköpostilla muistutus tutkimuksesta.

Määräaikaan mennessä lomakkeita saatiin takaisin 80 eli vastausprosentti oli 87 %. Osa lomakkeista tuli postitse ja loput haettiin henkilökohtaisesti päiväkodeilta. Kyselylomakkeista hylättiin yksi, jossa alle puoleen kysymyksistä oli vastattu. Kaikkiaan analyysiin siis päätyi 79 kyselylomaketta eli 86 %. Vastausprosenttia voidaan siis pitää erittäin korkeana. Vastausprosenttiin todennäköisesti vaikutti kunnan henkilökunnan tuttuus.

Ensimmäiseksi lomakkeista tarkastettiin, että kaikkiin kohtiin oli vastattu. Kyselylomakkeista puuttui kaikkiaan 10 vastausta. Kolmesta lomakkeesta puuttui

kaksi vastausta ja neljästä lomakkeesta yksi vastaus. Puuttuvat tiedot korvattiin kysymysten keskiarvolla. Akula ym. toteavat, että vähintään välimatka-asteikollisten puuttuvien muuttujien tiedot voidaan korvata muuttujan keskiarvolla. Tämän toimintatavan etuna on se, että se ei pienennä aineistoa. Haittana vuorostaan on se, että muuttujien hajonta pienenee eli käytännössä muuttujien välinen korrelaatio pienenee. (Akula, Pönttinen & Ylöstalo 1995, 156; Metsämuuronen 2006, 478.)

Myös avointen kysymysten vastaukset tarkistettiin. Vastuun jakamiseen työyhteisössä oli vastannut 79 % eli 63 lomakkeen palauttaneista vastaajista. Luottamuksen näyttäytymiseen vastasi 76 % eli 61 lomakkeen palauttaneista vastaajista. Asiantuntijuuden jakamisen näyttäytymiseen vastasi 75 % eli 60 lomakkeen palauttaneista ja viimeiseen avoimeen kysymykseen, joka koski johdetuksi tulemista, vastasi 76 % eli 61 lomakkeen palauttaneista.

## 6.2 Aineiston analyysi

Analyysin aluksi tutkimuksessa erotettiin toisistaan määrällinen osio ja laadullisen osio. Määrällisen osion analyysiin käytettiin SPSS - ohjelmaa ja laadullinen osio (avoimet kysymykset) analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tilastolliset käsittelytavat määräytyivät tutkimusongelmien perusteella.

Aineistosta selvitettiin ensin taustatietoja: vastaajien määrä, sukupuoli, ammatti, koulutus ja työhistoria. Näistä kirjattiin frekvenssit ja prosentuaaliset jakaumat. Ammattinimike-luokassa yhdistettiin avustaja ja muu luokka. Ammattinimikkeisiin muodostui siis neljä luokkaa: lastentarhanopettaja, päivähoitaja/lähihoitaja, avustava henkilökunta sekä keittiö- ja siivoushenkilökunta.

Taustatietojen selvittämisen jälkeen laskettiin vastauksien moodit, keskihajonnat (liite 3), frekvenssit ja prosentuaaliset jakaumat (liite 4). Tämän jälkeen taustamuuttujat ja väittämämuuttujat ristiintaulukoitiin. Sukupuolen vaikutus vastauksiin jätettiin pois, koska vastaajien joukossa oli vain yksi mies. Taustamuuttujien analyysin jälkeen väittämämuuttujat ristiintaulukoitiin keskenään.

Väittämämuuttujien analyysin jälkeen käytiin läpi laadullisen aineiston vastaukset. Vastaukset luettiin useaan kertaan. Vastaukset jaoteltiin aihealueittain niin, että samaa asiaa tarkoittavat vastaukset laitettiin saman otsikon alle. Yhdessä vastauksessa saattoi olla viittauksia useampaan aiheeseen, joten vastauksista pilkottiin aihekokonaisuudet omien otsakkeiden alle. Lopuksi laskettiin otsakkeiden alta mainintojen lukumäärät.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: kuinka validi ja kuinka reliabeli tutkimus on. Systemaattinen virhe johtaa tuloksia harhaan ja heikentää sekä tutkimuksen validiteettiä että reliabiliteettiä. Systemaattinen virhe voi johtua kadosta tai siitä, että vastaajat kaunistelevalta tai vähättelevät asioiden tilaa. (Vilka 2007, 153.)

Tässä tutkimuksessa kato oli erittäin pieni ja tutkimustapa edesauttoi vastaajia vastaamaan rehellisesti ilman pelkoa seuraamuksista.

### 6.3.1 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataanko mittarilla sitä, mitä on tarkoitus mitata, toisin sanoen kuinka hyvin käytetty mittari antaa vastauksia juuri niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joita mittarin avulla pyritään tutkimaan. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ensimmäinen eli sisällön validiteetti tarkastelee, ovatko tutkimuksessa ja mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä riittävän laajat kattamaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön. Sisällön validiteetti on lähinnä teoreettinen tarkastelutapa validiteettiin. pistemäärä tai toisella mittarilla samanaikaisesti saatu arvo. (Metsämuuronen 2003, 42 - 44.)

Tutkimuksen sisäisen validiuden osia ovat sisällön validius, käsitevalidius ja kriteerivalidius. Kun tarkastellaan sisällön validiutta, tutkitaan ovatko mittarissa tai ylipäänsä tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet tarpeeksi laajasti kyseisen ilmiön. Käsitevalidiuden, eli sisäisen validiteetin kannalta on olennaista, että mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Kriteerivalidius on korkea, mikäli mittari todella mittaa sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitettu mittaavan. (Metsämuuronen 2003, 42 - 44.)

Väittämät perustuvat hyvin tarkasti teoriasta nousseisiin käsitteisiin. Osa kysymyksistä on esiintynyt aiemmissa jaettua johtajuutta ja alaistaitoja kartoittavissa tutkimuksissa. Tutkimuksia ei ole kovin runsaasti tällä alueella, joten teoria on helpompi hallita. Yleisesti ottaen teoriat ja käsitteet ovat hyvin yhteneviä niin jaetussa johtajuudessa kuin alaistaidoissa.

Kyselytutkimuksessa on aina omat heikkoutensa kuten kaikissa tutkimusmenetelmissä. Kyselytutkimuksessa ei voida varmistua siitä, että vastaaja vastaa tosissaan ja että hän varmasti ymmärtää väittämät oikein. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Tässä tutkimuksessa on tehty esitutkimus, jossa on pyydetty arvioita väittämien selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Väittämät on pyritty tekemään niin selkeällä suomen kielellä, että väärinymmärtämisen mahdollisuus on mahdollisimman pieni. Teoriassa esiintyviä teoreettisia käsitteitä on pyritty välttämään ja väittämät on tehty käsittämään mahdollisimman arkipäiväisiä toimintoja.

### 6.3.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Kuinka samanlaisia tuloksia saataisiin, jos samaa ilmiötä mitattaisiin useita kertoja samalla mittarilla. Mikäli vastaukset ovat eri mittauskerroilla samanlaiset, on tutkimus reliaabeli. Mittarin reliabiliteetti voidaan laskea kolmella tavalla. Yksi tapa on rinnakkaismittaus eli kontrollimittaus, joka tapahtuu samaan aikaan, mutta eri mittarilla. Toinen tapa on toistomittaus eli kontrollimittaus tapahtuu samalla mittarilla, mutta eri aikaan. Kolmas tapa on tarkastella asiaa mittarin sisäisen konsistenssin eli yhtenäisyyden kautta. (Metsämuuronen 2003, 42-45.)

Summamuuttujien reliabilisuutta mitattiin Cronbachin alfa-kertoimella, jonka tulisi olla  $> ,700$ . Taulukossa 1 nähdään summamuuttujien yhteinen reliabiliteetti ,761, joka on kohtuullisen hyvä. On hyvä huomioida, että jos mittarin skaala on melko suppea, tulee arvoihin niin vähän vaihtelua, että reliabiliteetti saattaa jäädä teknisistä syistä matalaksi. (Metsämuuronen 2006,138,)

Tässä tutkimuksessa Cronbach's Alfa oli sen verran korkea (,761), että ei ole tarpeellista poistaa summamuuttujia alfan nostamiseksi.

TAULUKKO 1 Cronbach's Alfa

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized items	N of items
,761	,759	6

TAULUKKO 2 Cronbach's Alfa, jos jokin muuttujista poistetaan

Summamuuttujien reliabiliteetit	
Vastuun jakaminen	,721
Luottamus	,655
Asiantuntijuuden jakaminen	,770
Vastuullinen asennoituminen	,738
Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus	,732
Tiedolliset elementit	,730

### *Eettinen pohdinta*

Tässä tutkimuksessa vastaajia ei pysty tunnistamaan missään tutkimuksen vaiheessa. Kaikki henkilöllisyyksiin viittaavat maininnat on poistettu, jotta anonymitteetti säilyisi. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaajia ei pystytä tunnistamaan ja vastaajat voivat turvallisesti esittää mielipiteitään.



Jokainen vastaaja on omasta vapaasta tahdostaan vastannut kyselyyn ja tehnyt päätöksen osallistumisesta itse.

Oman eettisen ongelman aiheuttaa se, että tutkimus on tehty tutussa kunnassa, jossa päivähoitohenkilöstö on tuttua. Vastaajat eivät kuitenkaan ole missään tutkimuksen vaiheessa olleet tunnistettavissa, koska osa lomakkeista saapui postitse ja ne lomakkeet, jotka haettiin päiväkodeilta, laitettiin yhteen muiden lomakkeiden kanssa. Kaikki lomakkeet avattiin ja tarkastettiin vasta sitten, kun kaikki olivat saapuneet. Tutkimuksessa ei myöskään esiinny mitään, mikä voisi millään tavoin vahingoittaa vastaajia tai asettaa heitä epäedulliseen asemaan työyhteisössä.

## **7 TULOKSET**

Ensimmäisenä tässä osiossa esitellään vastaajien jakautumista eri ammattiryhmiin, koulutustaustaan sekä työhistoriaan. Seuraavaksi käsitellään jaetun johtajuuden alateemat taustamuuttujien valossa eli miten ammatti, koulutus, opiskelu ja työhistoria ”vaikuttavat” vastauksiin. Taustamuuttujien jälkeen tarkastellaan vastauksia ristiintaulukoimalla väittämämuuttujia keskenään. Viimeisenä tarkastellaan avoimien kysymysten sisältöanalyysiä.

### **7.1 Haastateltavien taustaa**

Vastaajien taustasta selvitettiin vastaajien jakautumista ammattinimikkeen, sukupuolen, tutkinnon, työvuosien ja työhistorian mukaan. Vastaajia oli 79 ja kuviosta 2 voidaan nähdä, miten vastaajat olivat jakautuneet ammattiryhmittäin. Vastaajista 78 henkilöä oli naisia ja yksi mies. Sukupuolen epätasaisen jakauman vuoksi tässä tutkimuksessa ei ole eroteltu vastaajia sukupuolen mukaan.



KUVIO 2 Ammattiryhmien jakautuminen vastaajien kesken.

Suurin ammattiryhmä oli päivä- ja lähihoitajat 32 henkilöä. Lastentarhanopettajia oli 24 henkilöä ja keittiö- ja siivoushenkilökuntaa oli 16. Avustajia on 3 sekä muu ryhmässä 4 henkilöä ilmoitti olevansa ryhmäperhepäivähoitajia. Tästä ryhmästä muodostuu avustava henkilökunta (7 henkilöä).

### *Koulutus ja työhistoria*

Suurin vaihtelu oli lastentarhanopettajien koulutustaustassa. Tämä johtuu siitä, että lastentarhanopettajan pätevyyden on saanut sekä opistoasteelta että yliopistosta. Seuraavassa taulukossa 3 on kuvattu, miten koulutus jakautuu lastentarhanopettajien kesken.

TAULUKKO 3: Lastentarhanopettajien koulutus

<b>Lastentarhanopettajien koulutus</b>	
Opistoasteen koulutus	8
Sosionomi / AMK	7
Kasvatustieteen kandidaatti	8
Kasvatustieteen maisteri	1
<b>yhteensä</b>	<b>24</b>

Päivä- ja lähihoitajista 75 %:lla (24) oli ammatillinen tutkinto, 19 %:lla (8) opistoasteen tutkinto ja 6 %:lla eli kahdella henkilöllä ei ollut varhaiskasvatuksen tutkintoa.

Avustavasta henkilökunnasta 42 %:lla eli 3 henkilöllä oli ammatillinen tutkinto ja loppuilla 4 henkilöllä ei ollut varhaiskasvatuksen tutkintoa.

Lastentarhanopettajista kuudella, päivähoitajista 17:llä ja avustavalla henkilökunnasta neljällä oli jonkin muun alan koulutus oman varhaiskasvatusalan koulutuksen lisäksi.

Vastaajista 67 % oli vakituksessa työsuhteessa ja 33 % määräaikaisessa työsuhteessa. Taulukossa 4 tarkastellaan, miten työsuhteen laatu jakautui ammattiryhmittäin.

TAULUKKO 4 Työsuhteen laatu ammattiryhmittäin.

<b>Työsuhteen laatu</b>	<b>vakituinen</b>	<b>määräaikainen</b>
Lastentarhanopettajat	20	4
Päivähoitajat	22	10
Avustava henkilökunta	2	5
Keittiö- ja siivoushenkilökunta	9	7
<b>Yhteensä</b>	53	26

Vastaajista 48 % (38) oli työskennellyt alle 10 vuotta varhaiskasvatuksessa ja 52 % (41) yli 10 vuotta. Taulukosta 5 selviää, miten työskentelyaika jakautuu eri ammattiryhmien kesken.

TAULUKKO 5 Varhaiskasvatuksessa työskentelyaika ammattiryhmittäin

<b>Varhaiskasvatusalalla työskentelyaika</b>	<b>alle 10 vuotta</b>	<b>yli 10 vuotta</b>
Lastentarhanopettaja	9	15
Päivähoitaja	14	18
Avustava henkilökunta	5	2
Keittiö- ja siivoushenkilökunta	10	6
<b>Yhteensä</b>	38	41

Vastaajilta kysyttiin myös niiden varhaiskasvatuksen työyhteisöjen lukumäärää, joissa he ovat työskennelleet uransa aikana. Vastaajista vain yhdessä työyhteisössä oli työskennellyt 14 % (11), 2-4 työyhteisössä oli työskennellyt 46 % (38), 5-9 työyhteisössä oli työskennellyt 34 % (27) ja yli kymmenessä työyhteisössä oli työskennellyt 6 % (5) henkilöä. Työyhteisöjen määrä jakautui seuraavanlaisesti eri ammattiryhmien kesken (taulukko 6).

TAULUKKO 6 Vastaajien työyhteisöjen lukumäärä varhaiskasvatuksessa

Työyhteisöjen lukumäärä varhaiskasvatuksessa	yksi työyhteisö	2-4 työyhteisöä	5-9 työyhteisöä	yli 10 työyhteisöä
Lastentarhanopettaja	1	8	12	3
Päivähoitaja	3	13	15	1
Avustava henkilökunta	1	5	0	1
Keittiö- ja siivoushenkilökunta	6	10	0	0
<b>Yhteensä</b>	11	36	27	5

Vastaajilta kysyttiin myös työyhteisön kokoa. Työyhteisöt oli jaettu alle seitsemän ja yli seitsemän hengen työyhteisöihin. Vastaajista 18 % työskenteli työyhteisössä, jossa oli alle seitsemän henkilöä ja 82 % vastaajista työskenteli yli seitsemän hengen työyhteisössä.

## 7.2 Jaetun johtajuuden analyysi

Ensimmäisenä tutkittiin, miten taustamuuttajat vaikuttivat väittämämuuttujiin ja sitten väittämämuuttajien suhdetta jaetun johtajuuden väittämämuuttujiin. Tämän jälkeen tarkastellaan avoimia kysymyksiä perusteella, miten vastuun jakaminen näyttäytyy työyhteisössä.

### 7.2.1 Vastuun jakaminen

Jaetun johtajuuden piirteistä, koskien vastuun jakamista, oli havaittavissa hyvin yhteneviä mielipiteitä. Kokemusten ja ajatusten jakaminen oli tärkeää jaetussa johtajuudessa. Vastaajista samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli 99 %.

Jaetun johtajuuden piirteenä työyhteisön kehittäminen jakoi jonkin verran mielipiteitä. Vastaajista 77 % olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kaikkien on tarpeen ottaa huolekseen työyhteisön kehittäminen, kun taas vastaajista 23 %:n mielestä kaikkien ei ole tarpeen huolehtia työyhteisön kehittämisestä.

Vastaajien ammatti ei näyttänyt olevan erottelava tekijä tässä väittämässä. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri ammattien kesken.

Hyvin yksimielisiä (96 %) vastaajat olivat siitä, että esimiehen tulee jakaa vastuullisia tehtäviä henkilökunnalle. Yksimielisyys (94 %) näkyi myös vastaajien ajatuksissa siitä, että työntekijät voivat vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtajuuden onnistumiseen sekä siitä, että kaikilla tulisi olla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (89 %).

Vastuun jakamisen väittämät osoittivat sen, että vastaajat ymmärtävät jaetun johtajuuden monipuolisesti ja laajasti. Vastaajien mielipiteissä on nähtävissä hyvin laaja näkemys työntekijän roolista. Kun työntekijän tehtävänä nähdään kokemusten ja ajatusten jakaminen, työyhteisön kehittäminen, vastuullisten tehtävien vastaanottaminen ja päätöksenteossa mukana oleminen, voidaan havaita työntekijän roolin lähestyvän esimiehen roolia.

#### *Johtajuuden laatuun vaikuttaminen*

Eroa syntyi vastaajien välille, kun väitettiin, että vain esimies pystyy vaikuttamaan johtajuuden laatuun. Vastaajista 44 % oli täysin tai jokseenkin samaa mielestä siitä, että vain esimies voi vaikuttaa johtajuuden laatuun.

Ammattiryhmissä poikkeavasti muihin vastasi keittiö- ja siivoushenkilökunta. Heistä 50 % koki, että vain esimies voi vaikuttaa johtamisen laatuun. Lastentarhanopettajista samaa mieltä oli 33 %. Lastentarhanopettajat ovat

koulutuksellisesti lähimpänä esimiestä, mikä varmasti vaikuttaa siihen, että lastentarhanopettajien mielestä työntekijät pystyvät vaikuttamaan johtajuuden laatuun. Lastentarhanopettajat ovat myös pedagogisessa vastuussa omassa ryhmässään, joten he ovat lähempänä johtajuutta kuin päivähoitajat tai avustava henkilökunta. Lastentarhanopettajilla on myös koulutuksensa puolesta työkaluja ja näkemystä siitä, miten johtajuus nähdään ja miten siihen pystytään vaikuttamaan. Keittiö- ja siivoushenkilökunta eivät ole suoraan tekemisissä kasvatustyön kanssa ja tämän vuoksi heidän näkemyksensä työntekijän mahdollisuudesta vaikuttaa johtajuuden laatuun on ymmärrettävästi negatiivinen.

Taulukosta 7 voidaan nähdä, miten mielipiteet vaikuttamismahdollisuuksista johtamisen laatuun jakautuivat eri ammattiryhmien kesken seuraavasti.

TAULUKKO 7 Vaikuttamismahdollisuus johtamisen laatuun ammattiryhmittäin

45. Vain esimies pystyy vaikuttamaan johtajuuden laatuun	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lastentarhanopettaja	3 (13 %)	13 (54 %)	7 (29 %)	1 (4 %)
Päivähoitaja	1 (3 %)	17 (53 %)	11 (34 %)	3 (9 %)
Avustava henkilökunta	2 (29 %)	0 (0 %)	4 (57 %)	1 (14 %)
Keittiö- ja siivoushenkilökunta	2 (13 %)	6 (38 %)	6 (38 %)	2 (13 %)
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>8</b>

Työsuhteen laatu vaikutti myös vastaajien mielipiteisiin. Vakituudessa työsuhteessa olevista työntekijöistä 53 % koki, että vain esimies voi vaikuttaa johtajuuden laatuun ja määräaikaista 27 % koki samoin. Vakituksella henkilökunnalla on enemmän odotuksia oman vaikuttamisensa suhteen kuin määräaikaisten työntekijöillä. Määräaikaisten työntekijät vaihtavat eri työpisteitä useammin kuin vakituinen henkilökunta, joten heillä ei ole välttämättä aikaa paneutua johtajuuden laatuun.

Tutkinto vaikutti myös vastaajien mielipiteisiin niin, että 53 % ammatillisen tutkinnon suorittaneista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kaikki eivät voi vaikuttaa johtajuuden laatuun ja 34 % opisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneista kokivat samoin.

Vastaajien mielestä siis johtajuuden onnistumiseen pystyy työntekijät vaikuttamaan, mutta johtajuuden laatuun vaikuttaminen koettiin enemmän esimiehen tehtävänä. Vastaajien mielipiteistä voidaan ymmärtää, että työntekijät ovat vastuussa siitä, että he osaltaan mahdollistavat johtajuuden onnistumisen, mutta laatu on esimiehen vastuulla.

Voidaan myös ajatella, että työntekijät voivat toimillaan luoda puitteet johtajuuden onnistumiselle. Kokemusten ja ajatusten jakaminen, tehtävien jakaminen, päätöksentekoon osallistuminen voidaan nähdä jaetun johtajuuden puitteina. Se, miten hyvin näitä puitteita pystytään hyödyntämään, vaikuttaa puolestaan johtajuuden laatuun.

#### *Kokemusten, ajatusten, tietojen ja taitojen jakaminen jaetun johtajuuden piirteinä*

Seuraavaksi tarkastellaan vastuun jakamisen väittämiä suhteessa jaetun johtajuuden väittämiin.

Työyhteisön kehittämistä selvittävä väittämä 28. (kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä) jakoi vastaajien mielipiteitä ja eroja oli havaittavissa myös eri ammattiryhmien kesken. Taulukossa 8 tarkastellaan, miten väittämä 28 liittyy muihin väittämämuuttujiin. Taulukkoon 8 on otettu väittämämuuttajat, joissa näkyy vaihtelua eri ammattiryhmien kesken. Numero 1 tarkoittaa, että vastaaja on ollut täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja numero 2 tarkoittaa, että vastaaja on ollut täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Taulukosta 8 voidaan tarkastella vastaajien mielipiteitä työyhteisön kehittämisestä ja esimiehen roolista työhön liittyvien tietojen ja osaamisen hallitsijana. Lastentarhanopettajista 71 %, päivähoitajista 72 %, avustavasta henkilökunnasta 43 % ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 50 % olivat sitä mieltä, että kaikkien tulee osallistua työyhteisön kehittämiseen ja esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussaan. Kehittäminen nähtiin siis näiden vastaajien osalta kaikille kuuluvana, mutta esimies nähtiin vahvasti tietojen ja osaamisen hallitsijana.

Taulukosta 8 voidaan havaita myös vastaajien asennoituminen työyhteisön kehittämiseen ja esimiehen rooliin työntekijöiden oppimisessa. Lastentarhanopettajista 79 %, päivähoitajista 69 %, avustavasta henkilökunnasta 43 % ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 63 % oli sitä mieltä, että kaikkien tulee olla



mukana työyhteisön kehittämisessä ja esimiehen vastuulla on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä oppimaan uusia taitoja eli kehittämään omaa osaamistaan. Kehittäminen nähtiin tässä kaikille kuuluvana tehtävänä, mutta sen liikkeelle paneva voima oli esimies.

TAULUKKO 8 Työyhteisön kehittämiseen osallistuminen suhteessa muihin väittämämuuttujiin.

28. Kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä.									
		Lastentarhanopettajat		Päivähoitajat		Avustava henkilökunta		Keittiö/siivous	
		1	2	1	2	1	2	1	2
<b>42. Esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussa.</b>	1	3 (13%)	2 (8%)	3 (9%)	0	1 (14%)	1 (14%)	3 (19%)	0
	2	17 (71%)	2 (8%)	23 (72%)	6 (19%)	3 (43%)	2 (29%)	8 (50%)	5 (31%)
<b>14. Esimiehen vastuulla on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä oppimaan uusia taitoja.</b>	1	1 (4%)	1 (4%)	4 (15%)	0	1 (14%)	0	1 (6%)	1 (6%)
	2	19 (79%)	3 (13%)	22 (69%)	6 (19%)	3 (43%)	3 (43%)	10 (63%)	4 (25%)

Kehittäminen nähtiin siis kaikille kuuluvana tehtävänä, mutta vastauksista korostui esimiehen rooli kehittämisen hallitsijana ja alkuun panevana voimana. Kehittämistä sekä osaamisen ja taitojen hallintaa ei nähdä niin laajana kokonaisuutena työntekijöiden keskuudessa kuin se voisi olla. Kehittäminen on koko työyhteisön tehtävä eikä vain esimiehelle kuuluva tehtävä. Merkittävää on, että työntekijät jakavat tietoa, osaamista ja kokemuksia toisilleen ja esimies on siinä tasavertaisena osallistujana sekä antavana että oppivana osapuolena.

### *Vastuun jakaminen työyhteisössä*

Avoimista kysymyksistä kysymys 65 pyrki selvittämään, miten jaetun johtajuuden piirteistä vastuun jakaminen tapahtuu työyhteisöissä. Vastauksista kävi ilmi, että vastuun jakaminen mielletään esimiehen tehtäväksi eikä työyhteisön keskinäisenä tehtävänä. Niissä vastauksissa, joissa oli mainittu delegoija (10 mainintaa) esiintyi delegoijana esimies, aluepäällikkö tai tiimi johtaja.

*”Esimies delegoi tehtäviä alaisilleen.”*

*”Päävastuu aluepäälliköillä & vastaavilla.”*

*”Johtaja jakaa erilaisia työtehtäviä tasapuolisesti kaikille.”*

Vastauksista ei tullut esiin laajempaa näkemystä jaetusta johtajuudesta, jossa työntekijät voivat myös keskenään jakaa vastuuta toinen toisilleen. Jaetussa johtajuudessa vastuun jakaminen ei tarkoita ainoastaan esimiehen jakamia vastuita ja tehtäviä.

Vastauksista etsittiin myös jakamisen kohteita. Mainintoja jakamisen kohteista oli 7 kpl. Vastuuta jaettiin tapahtumien ja toiminnan järjestämisessä ja toteuttamisessa. Myös esimiehelle kuuluvia tehtäviä jaettiin.

*”Joitakin asioita jaetaan, esim. retkien suunnittelut annetaan joillekin jne.”*

*”Yhdellä vastuulla erityislasten asiat + palaverit. Yksi huolehtii päiväkirjan täytöstä.”*

*”Työtehtäviä jaetaan esim. toimintatuokioiden vetovastuuta, asioiden järjestämistä ja selvittelyä.”*

*”Esimiehelle kuuluvia töitä hoidetaan päivittäin.”*

Vastauksista oli nähtävissä suppeampi näkemys jaetusta johtajuudesta. Vastuun jakaminen nähtiin johtajan tehtävien ja vastuiden jakamisena. Vastauksista ei tullut esiin yhteisen tekemisen prosessi, jossa jakamisen kohteena olisivat kokemukset ja ajatukset.

Vastuun jakamisen välineitä olivat keskustelut ja yhdessä miettiminen, määrääminen/pakottaminen ja yhteiset sopimukset. Vastuun jakamisesta keskusteltiin palavereissa ja työilloissa. Juuri yhteiset keskustelut ja pohdinnat ovat osa yhteiseksi tekemisen prosessia, jossa jaetaan kokemuksia ja ajatuksia.

*”Yhteiset säännöt, ei varsinaisesti vastuualueita, mutta yhdessä sopimalla ja keskustelemalla systeemi on toiminut – avoimuus.”*

*”Vastuutehtävät - sovitut tehtävät huolehditaan itsenäisesti – etukäteen sovitusti. Palaverissa sovitaan akuutisti vastuista.”*

*”Jotkut tehtävät johtajan määräämiä. Yhdessä sovitaan kuka ottaa hoitaakseen jonkun asian tai työn.”*

*”Puoliksi pakottamalla joskus kun ei ole muuta vaihtoehtoa, on pakko ottaa vastuu. Joskus taas asiasta keskustellaan ja sitä kautta ottaa vastuun jostain yksittäisestäkin asiasta. Toisaalta taas kaikilla on ”omat” vastuunsa ja siten se jakautuu.”*

*”Esim. viikoittaiset talon palaverit, työillat, mielipiteitä otetaan huomioon ja suunnitellaan yhdessä. Näissä ja muissakin tilanteissa mietitään yhdessä mitä tehdään, kuka mitäkin hoitaa...”*

Jakaminen tapahtui yleisemmin tasapuolisesti (21 mainintaa). Jakamiseen vaikutti erilaiset tekijät kuten arvoasema ja ammattirajat (4), noviisi ja ekspertti – asetelma, erityisosaaminen. Vastuu jakautui myös työvuorojen mukaan. Joissakin työyhteisöissä oli myös jokaisella oma vastuualueensa.

*”Kaikille tasapuolisesti asemasta ja työvuorosta riippumatta.”*

*”Lastentarhanopettajilla isompi vastuu.*

*” ”Arvoaseman” mukaisesti sekä jossakin määrin erityisosaamisen mukaisesti.*

*”Koko tiimi suunnittelee toimintaa yhdessä ja valmistelua ja toteutusta jaetaan kaikille työntekijöille. Pohjakoulutus (+lisäkoulutus) vaikuttaa, miten paljon ja mistä asioista voi ottaa vastuuta.”*

*”Kaikki kantavat vastuuta, mutta työntekijöiden mielenkiinnon ja ”osaamisen” mukaan. Eri osa-alueista toinen työntekijä kantaa enemmän vastuuta kuin toinen (esim. musiikki, liikunta, erityislapset).”*

*”Johtaja jakaa erilaisia työtehtäviä tasapuolisesti kaikille. Teemme myös toistemme työtehtäviä kun pyydetään. Meillä ei ole tarkkaan rajattu johtajan, lton ja päivähoitajien tehtäviä. Autamme toisiamme tarpeen mukaan.”*

Vastauksista kävi myös ilmi se, että vastuu ei välttämättä aina jakaudu tasapuolisesti. Syynä tähän voi olla haluttomuus ottaa vastuuta tai vastuuta saattaa kasaantua liikaa joillekin henkilöille.

*”Välillä sälytetään aivan liikaa vastuuta esim. jos tiimissä työntekijä, jonka taidot ja osaamine eivät riitä -> tilanne lähes kestämätön muille työntekijöille, jos johtaja itse väistelee vastuuta.”*

*”Vastuuta liikaa, erilliskorvauksia ei saa ollenkaan. Esimiehelle kuuluvia töitä hoidetaan päivittäin.”*

*”Toiset ottavat vastuuta hartioilleen enemmän kuin toiset, voi olla luonne / koulutus kysymys tms. kysymys vastuun jakaminen ei aina helppoa. Vastuu jakautuu ”vaki” henkilökunnalle.”*

*”Mielestäni työyhteisössämme on ongelmia vastuun jakamisessa, koska kaikki työntekijät eivät ole samalla tavalla sitoutuneita työhönsä.”*

*”Vastuu jaetaan aina samoille harvoille ja valituille henkilöille.”*

## 7.2.2 Luottamus

Luottamus nousi keskeiseksi asiaksi jaetun johtajuuden piirteistä. Luottamuksen ja sen ilmenemisen suhteen yli 90 % vastaajista oli samaa mieltä jokaisesta luottamusta kartoittavasta väittämästä. Vastaajien mielestä delegointi ja vastuun jakaminen on osoitus esimiehen luottamuksesta. Työntekijät olivat yksimielisiä myös siitä, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeitä asioista esimiehen kanssa. Vastaajien mielestä työntekijöiden välinen luottamus sekä luottamus esimiestä kohtaan motivoivat osallistumaan. Vastaajat näkivät myös, että jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellista suhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä ja myös osallistuminen päätöksentekoon on osoitus luottamuksesta.

Taustamuuttujilla ei ollut vaikutusta vastaajien käsityksiin, vaan vastaukset olivat hyvin yhteneviä riippumatta ammatista, koulutuksesta tai työkokemuksesta.

Vastauksista voitiin todeta, että luottamus jaetussa johtajuudessa ei vastaajien mielestä ole vain esimiehen ja työntekijän välinen asia vaan luottamus on tärkeää myös työntekijöiden välillä. Juuri työntekijöiden välinen luottamus vaikuttaa työmotivaatioon ja näin myös haastaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti päätöksentekoon ja vastuun jakamiseen. Luottamus tuo työntekijän roolia tasavertaisemmaksi esimiehen roolin kanssa.

Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä mahdollisti vastaajien mielestä johtajuuden jakamisen. Se monipuolistaa työntekijän roolia ja antaa mahdollisuuden olla mukana yhteiseksi tekemisen prosessissa.

*Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä*

Kysymys numero 66 selvitti vastaajien käsityksiä luottamuksen näyttäytymisestä työyhteisössä. Lukemalla vastauksia useampaan kertaan esiin nousi neljä teemaa: suhde esimieheen, hyvä työilmapiiri, luottamus työtovereihin sekä keskustelu.

TAULUKKO 9 Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä

Luottamuksen näyttäytyminen työyhteisössä	mainintaa
Suhde esimieheen	12
Hyvä työilmapiiri	28
Luottamus työtovereihin ja se, että asiat hoituvat	90
Keskustelu ja mielipiteiden esiin tuonti	31

Vastauksissa esiintyi mainintoja suhteesta esimieheen. Suhde esimieheen vaikutti työilmapiiriin ja luottamuksen muodostumiseen. Tämä oli havaittavissa jo edellä, kun tarkasteltiin luottamuksen väittämiä. Tärkeänä koettiin esimiehen taitoa hallita asioita ja pätevyys hoitaa tehtäviään. Vastauksista näkyi, että esimiehen kyvyttömyys hallita asioita vaikeuttaa luottamuksen syntymistä. Myös esimiehen läsnäoloa pidettiin tärkeänä luottamuksen syntymiselle.

*”Työntekijät ovat nykyesimiehen (vastaava & aluepäällikkö) aikana oppineet ”puhaltamaan yhteen hiileen”. Työilmapiiri on aivan toinen kuin pari vuotta sitten, jolloin edell. esimiehellä oli toisenlainen johtamistyyli. Opettelemme tukemaan toinen toistamme. Avoimuus on lisääntynyt, keskinäinen kilpailu ja salamyhkäisyys ovat vaihtuneet ammatilliseen toimintaan, jossa työntekijät ovat tasa-arvoisia.”*

*”Tällä hetkellä monessa tilanteessa on sellainen tuntuma ettei johtaja hallitse asioita, mikä ei edesauta luottamuksen syntymistä.”*

*”Siten että ”yhteisö” vain porskuttaa välillä eteenpäin kuin laiva ilman kapteenia. Johtaja osoittaa luottamusta, kun luottaa siihen, että talo pärjää ilman häntä. Tilanne on joskus todella kaoottinen kun alkaa olla liikaa ”tilanteita” tai hoitamattomia asioita. ...Työyhteisö tarvitsisi aina selkeän yhden johtajan.”*

*” Luottamus pitää ensin ansaita, jos sitä ei ole niin sitä ei! Esimieheen pitäisi voida luottaa, jos joku asia pitäisi hoitaa niin myös tekisi sen, eikä alaisen tarvitsi jatkuvasti kysyä onko asia hoidettu.”*

Vastauksista oli nähtävissä myös esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen laadun vaikutus luottamukseen. Hyvä ja avoin vuorovaikutus luo luottamuksellisen suhteen esimiehen ja työntekijöiden välille ja se vaikuttaa myös työntekijöiden keskinäiseen luottamukseen.

*”Esimiehen luottamus ei ole aitoa, ei halua kuulla perusteluja / valintoja siihen valittuun toimintatapaan, on vara valittaa.”*

*”Tämän hetken tilanne ei ole edesauttanut luottamuksen syntymistä: liian paljon kysymyksiä ilman vastauksia, epävarmuus henkilöstön tulevaisuudesta jne. Avoimuus luo pohjan luottamukselle – jos ei tiedetä niin luullaan!”*

### *Hyvä työilmapiiri*

Luottamus näyttäytyi myös hyvänä työilmapiirinä. Hyvä työilmapiiri muodostui työrauhasta. Luottamus syntyi, kun asioita saa tehdä rauhassa ja toisen työtä ei turhaan puututa. Vastauksissa arvostettiin myös mahdollisuutta tehdä asioita omalla tavalla.

*”Annetaan toiselle työrauha. Kunnioitetaan toistemme tapaa toimia (olemme kuitenkin sopineet ”pelisäännöt ” yhdessä. Näytetään ja sanotaan toiselle esim. ”olipa kiva kun tulit.” Luotamme tiimityöhömmä, ja kun joku puuttuu, työnteko ei ole eikä voi olla samanlaista.”*

*”Lojaalisuudella, avoimuudella siten että annetaan vapaus tehdä työ omalla tyylillä. Kaikkea ei tarvitse tehdä niin kuin: ”ennenkin on tehty näin” Ei holhota selän takana.”*

*”Annetaan työkavereille aikaa ja mahdollisuus hoitaa hänelle annettu tehtävä. Annetaan toiselle työrauha.”*

### *Luottamus työtovereihin*

Työyhteisössä luottamus näyttäytyi niin, että asiat hoidetaan ja, että jokaisella on oikeus tehdä oma työnsä omalla tavallaan, kunhan tulee hoidetuksi sovitulla tavalla. Tarvittaessa työntekijät auttavat ja joustavat työssään. Jaettuun johtajuuteen kuuluu myös oman ajattelun salliminen.

*”Työntekijöiden välillä on luottamus... Työntekijät auttavat toisiaan, joustavat ajoissa ja työtehtävissä.”*

*”Rauhallisuus ja työn sujuvuus työyhteisössä; jokainen ks. tietää omat tehtävänsä, näin voi luottaa siihen, että työkaveri tekee oman työnsä. Luotetaan toisen ammattitaitoon. Pidetään kiinni sovituista asioista.”*

*”Jaetaan tehtäviä kaikkien kesken, luotetaan siihen että homman pystyy hoitamaan. Arjen asioissa.”*

### *Keskustelu ja ideoiden esiin tuonti*

Työyhteisössä arvostettiin myös keskusteluilmapiiriä ja mahdollisuutta tuoda omia mielipiteitä ja ideoita esiin. Tärkeää oli, että vaikeistakin asioista pystyttiin keskustelemaan. Hyvä keskusteluilmapiiri koettiin luottamusta edistäväksi toiminnaksi. Juuri keskustelun ja ideoinnin salliminen ja siihen rohkaiseminen on oleellinen osa jaettua johtajuutta. Luottamus edesauttaa tällaista innovatiivista ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa laittaa itsensä likoon.

*”Tärkeää on, että saa puhua hyvistä ja huonoista tunteista.”*

*”Kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Työtehtävien jakamisena, vastuun jakamisena. Omat eriävätkin mielipiteet voi tuoda julki.”*

*”Voimme esittää kukin omia ajatuksiamme, ideoitamme vapaasti, jokainen otetaan huomioon. Rohkenen esittää myös eriäviä mielipiteitä.”*

*”Kaikki osallistumme toiminnan suunnitteluun. Saa ideoida. Uskaltaa kertoa omista tunteistaan, asioistaan ja mielipiteistään.”*

### 7.2.3 Asiantuntijuuden jakaminen

Jaetun johtajuuden piirteistä asiantuntijuuden jakamisesta vastaajat olivat hyvin samaa mieltä. Vastaajien mielestä esimiehen tulee tukea jokaisen ammatillista kehittymistä yksilöllisesti. Myös tulevaisuuden visiointi kuuluu vastaajien mielestä myös työntekijöille. Uuden tiedon jakaminen koettiin myös tärkeäksi.

Esimiehen vastuun tietojen ja taitojen jakamisesta yllätti. Vastaajista 86 % oli sitä mieltä, että esimies on vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta. Tätä ei siis nähty kaikille kuuluvana, yhteiseksi tekemisen prosessina. Vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja ammatilla, koulutuksella, työyhteisön koolla tai siinä kuinka monessa työyhteisössä vastaaja oli työskennellyt.

Työntekijöiden rohkaisu ja kannustus kehittymään nähtiin olevan esimiehen vastuulla. Vastaajien mielestä (89 %) vastuu työntekijän rohkaisemisesta ja kannustamisesta uuden oppimisessa on esimiehellä.

Asiantuntijuuden jakamisessa toinen mielenkiintoinen havainto oli se, että 84 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussaan. Vastaajat eivät nähneet asiaa niin, että myös työntekijöillä voi olla tietoja ja taitoja, jotka täydentävät esimiehen tietämystä.

Asiantuntijuuden jakaminen jakautui kahdelle suunnalle. Toisaalta vastaajien mielestä työntekijöiden rooli tulisi olla monipuolinen. Tulevaisuuden visiointi ja uuden tiedon jakaminen nähtiin työntekijän tehtävänä. Toisaalta taas esimiehen rooli korostui. Esimies nähtiin keskeisessä roolissa juuri kehittämisessä ja tietojen ja taitojen jakamisessa ja hallitsemisessa. Vastauksissa näyttäytyi piirre, joka vahvisti esimiehen roolia eräänlaisena takaporttina. Työntekijöiden oletetaan osallistuvan monipuolisesti, mutta viimeinen tieto ja vastuu ovat kuitenkin esimiehellä. Kuitenkin jaetussa johtajuudessa yhteiseksi tekemisen prosessissa oleellista on kokemusten, osaamisen ja myös tietämättömyyden jakaminen. Jakaminen ei kuitenkaan ole yksisuuntaista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaan se tapahtuu vuorovaikutuksessa kaikkien työntekijöiden kanssa.

#### *Asiantuntijuuden jakaminen jaetun johtajuuden piirteenä*

Keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 31 % (5) oli sitä mieltä, että kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä, mutta on tärkeää kuitenkin jakaa saamaansa uutta tietoa työyhteisölle. Uuden tiedon jakamista ei siis nähty työyhteisön kehittämisenä.

Keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 31 % (5) oli samaa mieltä siitä, että vastuu tietojen ja taitojen jakamisesta on esimiehellä ja kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä. Tässä kehittymistä ei nähty koko työyhteisön tehtävänä, vaan kehittyminen ja kehittäminen lähtivät vain muutamista työntekijöistä ja esimiehestä.

Tässä oli havaittavissa se, että keittiö- ja siivoushenkilökunta näki kehittämisen enemmän esimiehen tehtävänä kuin koko työyhteisön tehtävänä.



### *Asiantuntijuuden näyttäytyminen työyhteisössä*

Avoimista kysymyksistä asiantuntijuuden jakamiseen liittyi kysymys 67, jossa pyrittiin selvittämään, miten jaetun johtajuuden piirteistä asiantuntijuuden jakaminen näyttäytyy vastaajien käsityksissä.

TAULUKKO 10 Asiantuntijuuden jakaminen työyhteisössä

Asiantuntijuuden jakaminen työyhteisössä	mainintaa
Keskustelu	12
Tietojen ja taitojen jakaminen	35
Noviisi – ekspertti, erityisosaaminen	25
Erilaiset työtavat esim. suunnittelu, delegointi, vastuun jakaminen ja ottaminen, palaute	14

Asiantuntijuutta jaettiin työyhteisössä keskustelemalla. Keskustelut koettiin tärkeiksi toiminnan suunnittelussa ja mielipiteiden vaihdossa. Keskustelu nähtiin tärkeänä myös pulmatilanteissa.

*”Palavereissa jaetaan tietoa esim. koulutuksen asioista”*

*”Yhteisiä kasvatuskeskusteluja pulmatilanteissa”*

*”Kuunnellaan toistemme mielipiteitä tai kokemuksia palavereissa, keskustellaan niistä yhdessä. Mietitään yhdessä parannuskeinoja tms. asioita.”*

*”Asioita halutaan tehdä hyvin. Laadukasta varhaiskasvatusta kehitetään yhdessä ja ammatillisista asioista keskustellaan. Etsimme yhteisiä arvoja ja se kantaa hedelmää tulevaisuudessa.”*

Asiantuntijuuden jakamisessa keskeisessä asemassa oli tietojen ja taitojen jakaminen. Tärkeänä pidettiin koulutustiedon jakamista muille.

*”Koulutustieto ja tuoreet faktat ovat esillä ja ne pyritään läpikäymään yhdessä.”*

*”Koulutuksessa olleet jakavat oppimaansa jos mahdollista. Opetetaan omalle työporukalle joku hyvä tapa työskennellä tai toimia. Koko talo liian laaja ja hajallaan parhaaseen yhteistyöhön.”*

Asiantuntijuuden jakaminen perustui myös noviisi - ekspertti – ajatteluun. Kokeneemmat työntekijät opastivat ja jakoivat tietoa kokemattomille.

*”Pidempään toiminut työntekijä opastaa nuorempaa.”*

*”Nykyinen johtaja aivan mahtava, kertoo asioista, eri työtavoista jne. Samoin työkavereilla paljon työkokemusta, jota jakavat myös muille.”*

*”Useimmiten kokeneemmat työyhteisön jäsenet kertovat omista kokemuksistaan, jos itse pyrkii olemaan aktiivinen.”*

*”Työkaverin toiminnasta oppimisella.”*

Asiantuntijuus näytti olevan monen vastaajan mielestä erityisosaamisen jakamista toisille ja erityisosaamisen hyödyntämistä työssä. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, vaan tehtävät voidaan jakaa kiinnostuksen ja erityisosaamisen mukaan.

*”Eri työtehtävien suorittaminen tietojen / taitojen mukaisesti – omat erityistaidot saa tuoda esiin.”*

*”Kysytään apua siltä, joka on perehtynyt tai ollut tekemisissä tietyn asian tiimoilta. Annetaan tehtävä sille, jolla on kokemusta kyseisestä asiasta.”*

*”Jokaisen vahvuudet käytössä, kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan tehtäviä jaetaan kunkin taitojen mukaan.”*

Asiantuntijuuden jakamiseen liittyi myös ongelmia. Asiantuntijuuden jakamista ei aina pidetty tärkeänä tai siihen liittyi muita negatiivisia tunteita.

*”Työyhteisössämme suhtaudutaan negatiivisesti ja torjuvasti esim. KELTO:oon. Muualta tulevaa tietoa ja uusia vinkkejä lähdetään toteuttamaan nihkeästi.”*

*”Tällä hetkellä työntekijät kokevat, että heidän asiantuntijuuttaan ei arvosteta, koska ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.”*

*” Heikosti. Tietoa saa jos koko ajan itse kysyy muilta. Ei helppoa. Perehtymisen vastuu on jätetty itsenäiseksi työksi. Perehdyttäjä kertoi vain työn opastukselliset (arki asiat) ekan päivän aikana. Esimies tarkasti kuukauden kuluttua, että osaanko vastata puhelimeen oikein?!! Fiksua ja filmaattista.”*

*”Omalla asiantuntijuudella ”kykytetään” muita tai tieto-taito ei jaeta muiden hyödynnettäväksi.”*

*”En ole suuremmin huomannut jakamista muuten kuin itse kysymällä... Ei ole hirveästi tilanteita jossa voisi tällaisia asioita käydä porukalla läpi... Kansioita kyllä löytyy, mihin on informaatiota tuotu eri asioista jne.”*

Asiantuntijuuden jakamisen muita keinoja olivat mm. tiimityö, suunnittelu-aika, delegointi, vastuun jakaminen ja ottaminen.

*”Tiimityössä ja yhteisissä suunniteluissa monien työntekijöiden osaaminen yhdistyy. Yhteistyötä tehdään laajemminkin ( koko talo, oma alue, koko ph...)*

*”Työntekijät ovat eri alojen asiantuntijoita ja niitä ihmisiä yritetään sen mukaan sijoittaa heille sopiviin ryhmiin, ei laiteta kaikkia asiantuntijoita samaan paikkaan talon sisällä.”*

*”Toiminnan suunnittelussa / toteuttamisessa.”*

*”Palaute työstä työkavereilta.”*

Asiantuntijuuden jakamisessa oli selvästi havaittavissa jaettu johtajuus juuri yhdessä tekemisen prosessina. Vastauksista näkyy, miten työyhteisöissä jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Asiantuntijuuden jakamista ei nähty ainoastaan esimiehen tehtävänä vaan se ulottui koko työyhteisöön. Tämä tuo esiin erilaisen näkemyksen kuin asiantuntijuuden väittämät, jossa esimiehen rooli korostui selkeämmin.

## 7.3 Alaistaitojen analyysi

Alaistaitoja koskevia kysymyksiä oli useita. Alaistaidot on jaettu myös kolmeen osa-alueeseen: vastuullinen asennoituminen, toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus sekä tiedolliset elementit.

### 7.3.1 Vastuullinen asennoituminen

Vastuullisesta asennoitumisesta vastaajat olivat hyvin yksimielisiä (yli 90 %). Vastaajien mielestä jokaisen tulee joustaa niin, että työt saadaan hoidetuksi. Työtovereista välittäminen oli vastaajien mielestä oleellista työn kannalta ja töitä

tulee jakaa niin, ettei kukaan joudu uuvuksiin ja jokaisen tulee olla valmis auttamaan muita.

Lastentarhanopettajista 33 % (8) koki, että tunteista ja huolista ei pidä puhua työpaikalla, mutta työtoveria tulee kuitenkin huomioida niin, ettei kukaan uuvu. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että työtovereista välittäminen on oleellista työn kannalta ja työtoverit ovat vastuussa toistensa työssä viihtymisestä. Tunteista ja huolista puhuminen voidaan ajatella koskevan työhuolia tai henkilökohtaisia huolia. Väittäminen ei selventänyt, millaisista huolista oli kyse.

Vastaajien mielipiteet vastuullisesta asennoitumisesta antavat hyvän kuvan monipuolisista alaistaidoista. Vastauksista on nähtävissä hyvin keskeisiä alaistaitoja, joita ei ole erikseen työsopimuksessa vaadittu, mutta jotka auttavat työyhteisöä menestymään. Vastaajien mielipiteistä on nähtävissä, että he ajattelevat laajasti työntekijän roolista työyhteisössä. Alaistaitoja ovat juuri työtovereista huolehtiminen, auttaminen ja välittäminen.

### 7.3.2 Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus

Toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuus alaistaitojen piirteenä jakoi mielipiteitä. Yksimielisiä (yli 90 %) vastaajat olivat kuitenkin siitä, että vastuullisuus tarkoittaa sitä, että työtovereiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa. Vastaajien mielestä yhteistyön sujuvuuden ylläpitäminen kuului kaikille ja eriävien mielipiteiden ilmaiseminen, vaikka olisi mielipiteineen yksin, sai myös vastaajilta kannatusta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työntekijöiden tulee olla lojaaleja työyksikölleen.

Vastaajien mielipiteistä on hyvin nähtävissä alaistaitoja, jotka edustavat työntekijöiden roolia organisaation kansalaisena. Organisaation kansalaisena työntekijä rohkaisee työtovereita palavereissa, ylläpitää yhteistyön sujuvuutta, ilmaisee mielipiteensä ja on lojaali työyksikölleen. Nämä kaikki piirteet olivat havaittavissa vastaajien vastauksissa.

Epäkohtien esiintuonti jakoi vastaajien mielipiteitä. 28 % prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa. Alaistaitona epäkohtien

esiintuonti on myös toimimista organisaation kansalaisena, jolla on vastuu tarkkailla ympäristöään havaitakseen erilaiset uhat ja mahdollisuudet.

Eniten hajontaa vastauksissa sai aikaan ylimääräisen työn tekeminen työyksikön menestymisen eteen. 71 % prosenttia vastaajista olisi sitä mieltä, että työntekijöiden ei tarvitse tehdä ylimääräistä ilman erillistä korvausta. Juuri tämä alaistaito kuvastaa alaistaidon käsitettä parhaiten ja monipuolisimmin. Alaistaidon erityispiirre on juuri se, että työntekijä on halukas tekemään ylimääräistä ilman korvausta organisaation menestymisen eteen. Tällainen toiminta on vapaaehtoista toimintaa, jota ei ole työsopimuksessa mainittu. Vastaajat eivät nähneet omaa rooliaan tärkeäksi tai vaikutusvaltaiseksi organisaation menestymisen suhteen. Tärkeää on huomata, että organisaation menestyminen on myös työntekijän etu.

Varhaiskasvatuksessa alle 10 vuotta työskennelleistä 87 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden ei tarvitse tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen ilman korvausta. 56 % yli 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleistä oli samaa mieltä alle 10 vuotta työskennelleiden kanssa. Tässä on havaittavissa työkokemuksen tuoma näkemys. Yli 10 vuotta alalla työskennelleet ovat omassa työssään varmasti huomanneet, että menestyäkseen työyhteisö tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen. Kuten edellä todettiin, työyksikön menestyminen on myös työntekijän etu.

Peräti 62 % lastentarhanopettajista, 75 % päivähoitajista ja 81 % keittiö- ja siivoushenkilökunnasta olivat sitä mieltä, että työntekijöiden ei tule tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen ilman erillistä korvausta. Tässä voidaan nähdä erilaisten työkuvioiden vaikutus mielipiteisiin. Lastentarhanopettajan työnkuva on usein laajempi kuin työsopimuksessa lukee. Lastentarhanopettaja on vastuussa omasta ryhmästään, mikä tuo ylimääräistä työtä. Päivähoitajat ja keittiö- ja siivoushenkilökunta pystyvät pitäytymään tarkemmin työsopimuksen työnkuvassa. Päivähoitajat eivät ole samalla tavalla pedagogisessa vastuussa kuin lastentarhanopettajat. Keittiö- ja siivoushenkilökunnan tehtävät eivät ole suoraan yhteydessä työyksikön menestymiseen, vaikka ovat merkittävä tekijä työyksikön toiminnan kannalta.

*Ylimääräinen työ ilman korvausta*

Kun ristiintaulukoitiin alaistaidon väittämiä, esiin nousi ylimääräisen työn tekeminen suhteessa muihin alaistaidon väittämiin. Taulukosta 11 voidaan nähdä, että vastaajien mielestä työntekijän ei tule tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen ilman korvausta, mutta työntekijöiden tulee rohkaista työtovereita olemaan aktiivisia palaverissa, osallistua työpaikan kehittämiseen, hankkia erityisosaamista, osallistua muihinkin kuin vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin. Vastaajien mielestä työntekijöiden ei tule tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen eikä asioita ”yli ja ohi” oman tehtävän ilman rahallista korvausta.

Yli puolet vastaajista näki ylimääräisen työn tekemisen työyhteisön hyväksi hyvin laajasti. Edellä tarkasteltujen tulosten perusteella vastaajat eivät miellä työtovereiden rohkaisemista ja kannustamista, työpaikan kehittämistä, erityisosaamista ja osallistumista muihinkin kuin pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin ylimääräiseksi työksi vaan työnkuvaan kuuluvina tehtävinä.

Varhaiskasvatuksen työkokemuksella näytti olevan vaikutusta vastaajien mielipiteisiin ylimääräisen työn tekemisestä.

Taulukosta 12 voimme nähdä, että mielipiteet ylimääräisen työn tekemisestä ja työntekijöiden rohkaisemisesta aktiivisuuteen palaverissa jakautuvat eri tavoin riippuen siitä onko vastaaja työskennellyt varhaiskasvatuksessa alle 10 vuotta vai yli 10 vuotta. Alle 10 vuotta työskennelleet olivat hyvin yksimielisiä (71 - 87 %) siitä, että työntekijöiden ei tule tehdä ylimääräistä työyhteisön menestymisen eteen, mutta työntekijöiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa, osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen, osallistumaan muihinkin tehtäviin ja tapahtumiin kuin vain pakollisiin.

Yli 10 vuotta työskennelleiden mielipiteet jakoutuivat näissä väittämässä lähes puoliksi. Lähes puolet vastaajista oli samaa mieltä kuin alle 10 vuotta alalla työskennelleet, mutta toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden tulee tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen ja työntekijöiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa, osallistumaan aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen ja osallistumaan muihinkin tehtäviin ja tapahtumiin kuin vain pakollisiin.

TAULUKKO 11 Ylimääräisen työn tekeminen suhteessa alaistaidon väittämiin

<b>23. Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.</b>			
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	täysin tai jokseenkin samaa mieltä
13. Työtovereiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	4 (5 %)	52 (66 %)
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	0	23 (29 %)
15. Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	2 (3 %)	54 (68 %)
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	0	23 (29 %)
35. Riittää, kun osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	45 (57 %)	11 (14 %)
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	20 (25 %)	3 (4 %)
32. Jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää kun saavuttaa minimivaatimukset.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	48 (61 %)	8 (10 %)
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	18 (23 %)	5 (6 %)
40. Työntekijöiden tulee tehdä asioita "yli ja ohi" oman tehtävän, vaikka siitä ei saa rahallista korvausta.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	42 (53 %)	14 (18 %)
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	4 (5%)	19 (29 %)

Alle 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleistä 87 % oli sitä mieltä, että jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää, kun saavuttaa minimivaatimukset eikä työntekijän tule tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen. Yli 10 vuotta työskennelleistä samaa mieltä oli vain 12 % vastaajista. Yli 10 vuotta työskennelleistä 44 % oli sitä mieltä, että minimivaatimus ei riitä, mutta ylimääräistä ei tule tehdä työyksikön eteen ilman korvausta.

TAULUKKO 12 Työkokemuksen vaikutus

<b>23. Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.</b>					
		Alle 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleet		Yli 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleet	
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä
13. Työtovereiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	3 %	0 %	7 %	0 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	84 %	13 %	49 %	44 %
15. Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	0 %	0 %	5 %	0 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	87 %	5 %	51 %	44 %
35. Riittää, kun osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	71 %	13 %	44 %	37 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	16 %	0 %	12 %	7 %
32. Jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää kun saavuttaa minimivaatimukset.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	8 %	5 %	44 %	37 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	87 %	13 %	12 %	7 %
40. Työntekijöiden tulee tehdä asioita "yli ja ohi" oman tehtävän, vaikka siitä ei saa rahallista korvausta.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	68 %	0 %	39 %	10 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	18 %	13 %	17 %	34 %

Alle 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleet suhtautuivat negatiivisemmin ylimääräiseen työhön, oli kyse sitten ylimääräisen työn tekemisestä työyksikön menestymisen eteen, erityisosaamisesta tai asioiden tekemisestä ”yli ja ohi” oman



tehtävän. Näyttäisi siltä, että työkokemuksen myötä työntekijät alkavat suhtautua positiivisesti ylimääräisten tehtävien tekemiseen ilman korvausta ja näkemään se osana laajentunutta työnkuvaa ja myös organisaation etuna.

### 7.3.3 Tiedolliset elementit

Yksimielisyys (yli 90 %) vallitsi vastaajien kesken, kun kysyttiin mielipidettä tiedollisten elementtien väittämiin. Vastaja mielestä työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen, ei riitä, että saavuttaa minimivaatimukset, työntekijöiden tulee huolehtia toistensa kehittymisestä ja osaamisesta. Vastaajien mielestä ei myöskään riitä, että osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin. Itsensä kehittäminen nähtiin koko työyhteisön voimavarana. Vastaajien mielipiteet pitävät sisällään positiivisen suhtautumisen itsensä kehittämiseen. Vastaukset ilmentävät sitoutumista parantaa omia taitoja, tietoja ja kykyjä. Vastauksista näkyy myös vastuullisuus toimia yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa, jotta osaamista pystytään kehittämään koko työyhteisön parhaaksi.

#### *”Yli” ja ”ohi” oman tehtävän alaistaidon piirteenä*

Tiedollisten elementtien väittämistä suhtautuminen tekemiseen ”yli ja ohi” oman tehtävän ilman rahallista korvausta, jakoi eniten mielipiteitä. 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden ei tarvitse tehdä asioita ”yli” tai ”ohi” oman tehtävän ilman rahallista korvausta. Tässä oli havaittavissa sama ilmiö kuin edellä, kun tarkasteltiin ylimääräisen työn tekemistä yksikön menestymisen eteen.

Varhaiskasvatuksessa yli 10 vuotta työskennelleet jakautuivat väittämässä lähes puoliksi. 49 % yli 10 vuotta työskennelleet olivat eri mieltä siitä, että työntekijöiden tulisi tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän ilman korvausta. Alle 10 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleitä 68 % olivat eri mieltä väittämän kanssa. Kokemus näytti siis tässäkin muuttavan suhtautumiset positiivisemmaksi, kuten jo edellä huomasiimme, kun tarkastelimme suhtautumista ylimääräisen työn tekemiseen ilman korvausta.

Ammattiryhmien välillä oli myös pientä eroa. Keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 75 % oli väittämästä eri mieltä, kun taas muista ammattiryhmistä 50 %.

Työyhteisön henkilömäärä näytti myös vaikuttavan vastauksien jakautumiseen. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 21 % prosenttia vastaajista, jotka työskentelivät alle 7 hengen työyhteisöissä. Vastaajista, jotka työskentelivät yli 7 hengen työyhteisöissä, 46 % oli väittämän kanssa samaa mieltä. Isossa työyhteisössä on paljon tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu työntekijöiden työnkuvaan, mutta ovat oleellisia työn sujuvuuden kannalta.

Ilman varhaiskasvatusalan tutkintoa olevista vastaajista 79 % oli sitä mieltä, että työntekijän ei tarvitse tehdä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän, kun taas muissa ryhmissä eri mieltä olivat 47 % ammatillisen tutkinnon suorittaneista ja opisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneista 57 %. Voidaan ajatella, että koulutus laajentaa näkökulmaa siitä, mitä omaan työhön kuuluu.

*”Yli ja ohi” oman tehtävän suhde mihin alaistaidon väittämiin*

Työntekijän ei tule tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän ilman rahallista korvausta, mutta työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan kehittämiseen ja tulee olla valmis auttamaan muita. Tätä mieltä olivat 57 % vastaajista

Vastaajista 59 % oli sitä mieltä, että asioita ei tarvitse tehdä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän, mutta ei kuitenkaan riitä, että saavuttaa minimivaatimukset vaikka erityisosaamisesta ei saisikaan korvausta.

Edelleen tarkastellaan vastaajien mielipidettä siitä, että työntekijöiden tulee tehdä työtä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän. Vastaajista 44 %: n mielestä työntekijöiden ei tule tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän, mutta heidän mielestään kuitenkin työntekijöiden tulee huolehtia toistensa kehittymisestä ja osaamisesta.

Työntekijöiden ei tarvitse tehdä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän ilman korvausta, mutta ei kuitenkaan riitä, että osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin. Näin vastasi 48 % vastaajista.

Vastaajista 56 % oli sitä mieltä, että työntekijöiden ei tarvitse tehdä ”yli ja ohi” oman tehtävän, mutta työntekijöiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa ja jakaa töitä niin, ettei kukaan uuvu.

Työntekijöiden ei tule tehdä työtä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän, mutta jokaisen tulee joustaa työssään niin, että työt saadaan hoidettua. Vastaajista 53 % oli tätä mieltä.

Kun tarkastellaan edellä olevia väittämiä suhteessa työkokemukseen varhaiskasvatuksessa, voidaan havaita, että yli 10 vuotta työskennelleet suhtautuvat positiivisemmin asioiden tekemiseen ”yli ja ohi” oman tehtävän. Voimme taas todeta saman kuin edellä, kun tarkastelimme väittämää ”työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta”. Yli 10 vuotta työskennellä vastaajilla on työkokemuksensa tuomaa näkemystä siitä, että työyhteisössä joutuu tekemään asioita, jotka eivät aina asetu työsopimuksessa kuvattuihin tehtäviin.

Puolet vastaajista ei ollut valmiita tekemään asioita ”yli ja ohi” oman tehtävän ilman korvausta, mutta he olivat kuitenkin valmiit hyvin monipuolisesti osallistumaan työyhteisön toimintaan. Heidän mielestään työntekijöiden tulee rohkaista toisiaan palavereissa, hankkia erityisosaamista, auttaa muita, huolehtia myös muiden osaamisesta ja kehittymisestä, osallistua monipuolisesti tehtäviin ja tapahtumiin, ehkäistä työssä uupumista ja joustaa työtehtävissä. Näitä ei ole mainittu työsopimuksessa, mutta kuitenkin vastaajat katsovat niiden kuuluvan työntekijöiden toimenkuvaan. He eivät mieltäneet näitä kuuluvaksi asioihin, jotka ovat ”yli ja ohi” oman tehtävän.

#### *Johdetuksi tulemisen taito alaistaidon piirteenä*

Avoimessa kysymyksessä 68 pyrittiin selvittämään vastaajien käsityksiä siitä, miten tulla johdetuksi hyvin. Tavoitteen oli selvittää, miten vastaajat näkevät oman mahdollisuutensa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen. Johtajuuden onnistumiseen vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden alaistaidot. Taulukossa 13 on esitetty, miten vastaajien käsitykset omasta mahdollisuudesta vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen muodostuvat ja miten ne ovat jakautuneet.

Vastaajat kokivat, että hyvä tapa vaikuttaa johtajuuden onnistumiseen on tuoda mielipiteet avoimesti esiin, jotta asioihin voidaan vaikuttaa. Tärkeänä koettiin myös epäkohtien esiintuonti. Tässä tuli hyvin esiin työntekijöiden rooli organisaation kansalaisena.

TAULUKKO 13 Mitä työntekijä voi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin.

68. Mitä työntekijä voi mielestäsi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?	mainintaa
Luottamus	10
Mielipiteiden ilmaiseminen	23
Antaa ja saada palautetta	11
Kehittyminen ja kehittäminen	12
Oman työnsä hoitaminen ja sovitusta kiinni pitäminen	16
Suhde esimieheen	20

*”Yhteisissä palavereissa uskallettava ”avata suu” ja tuoda julki mielipiteensä, epäkohdat, toiveet eikä nurkan takana ”urputtamalla”, jotta esimies voi niin halutessaan vaikuttaa asioihin – avoimesti, tasapuolisesti kaikkia kuunnellen.”*

*”Työntekijän ja johtajan välillä tulisi olla luottamuksellinen suhde. Tällöin vältettäisiin selän takana puhuminen eli työntekijä uskaltaisi purkaa mieltään vaivaavat asiat suoraan johtajalle.”*

*”Esimiehen pitää esim. kuunnella alaistaan niin että kuulee mitä toisella on sanottavaa eikä vaan kohauta olkaansa ja sano joo joo! Ottaa kantaa asioihin ja tarvittaessa kritisoida sekä kyseenalaistaa asioita jotka kokee tärkeiksi.”*

*”Ehdotella kehittämisen paikkoja, keksiä ratkaisuja, ei kaada johtajan päälle kaikkia asioita, käyttää maalaisjärkeä.”*

Suhde esimieheen nousi tärkeäksi tekijäksi. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä koettiin tärkeäksi. Vuorovaikutus esimieheen ilmeni hyvänä keskusteluyhteytenä ja avoimuutena. Myös esimieheltä vaadittiin hyviä johtamistaitoja. Hyvät alaistaidotkaan eivät auta, jos esimiehen johtamistaidot ovat heikot.

*”Kehityskeskusteluiden kautta tuttuutta alaisen ja esimiehen välille. Konkreettista läsnäoloa (esimiehen) työn arjessa. Osallistua palavereihin, pyytää esimieheltä keskusteluaikaa. Yhteisesti sovittujen linjojen noudattamista, avoimuutta. Selkeyttämistä – mitä odotuksia esimiehellä ja aikaa keskusteluille / palavereille.”*

*”Työntekijän ja johtajan välillä tulisi olla luottamuksellinen suhde. Tällöin vältettäisiin selän takana puhuminen eli työntekijä uskaltaisi purkaa mieltään vaivaavat asiat suoraan johtajalle. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä asioita. Johtajan ei välttämättä tulisi ystävystyä jonkun alaisen kanssa koska tällöin on vaikeampi olla tasapuolinen. Tasapuolisuus kaikkia työntekijöitä kohtaan on tärkeää. Joustaminen puolin ja toisin on tärkeää.”*

*”Omaamalla halun siihen ja olla kykenevä ottamaan vastaan ohjeita ym. esimieheltä, mutta myös niin että on omat mielipiteet ja periaatteet ja tuo*

*myös ne esiin (puhuu suoraan, ei jupise selän takana) eikä osaa ottaa vastaan ”kriittikkä”.*

*”Kyllä johtajallakin tulisi olla johtamiseen vaadittavia taitoja. En tiedä, mitä työntekijä voi tehdä, jos johtaminen on keskustelematonta ja asioista tiedottomatonta.”*

Työntekijöiden asennoituminen työhön ja työn hoitamiseen katsottiin vaikuttavan siihen, miten johdettavaksi tuleminen onnistuu. Tärkeää oli, että kaikki hoitavat omat tehtävänsä hyvin ja pitävät kiinni sovituista asioista. Tällä tavalla vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan, siihen miten heitä johdetaan.

*”Noudattaa yhteisiä linjoja.”*

*”Hoitaa annetut tehtävät.”*

*”Muistaa tiimityön pelisäännöt.”*

*”Osallistumalla mahdollisimman monipuolisesti työntekoon.”*

*”Ymmärtää / toimia oman työtehtävänsä mukaan.”*

Avoin suhtautuminen uusiin asioihin koettiin edesauttavan johtamisen onnistumista. Työntekijät voivat omalla aktiivisella kehittämisellä vaikuttaa koko työyhteisön kehittämiseen.

*”Avointa suhtautumista uusiin asioihin, eikä kaavoihin kangistumista dinosaurusaikaan. Nyt on nyt! Joka paikassa puhaltaa uudet tuulet toivottavasti myös päivähoidossa. Kierto eri työyhteisöissä voisi avata silmiä ja tuoda ongelmat esiin. Matkailu avartaa tässäkin asiassa!”*

*”aktiivinen & oma-aloitteinen.”*

*”Ehdotella kehittämisen paikkoja, keksiä ratkaisuja, ei kaada johtajan päälle kaikkia asioita, käyttää maalaisjärkeä.”*

*”Jatkuva kehittyminen ammatillisesti ja rakentavasti.”*

*”Kehittämällä itseään koko ajan eteenpäin! Olemalla luottamuksen arvoinen. Ei pidä murehtia liikaa esim. muutoksia varhaiskasvatuksessa, oltava valmis kehitysprosessiin.”*

Johdettavana olemiseen vaikutti myös kyky palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

*”Antaa rohkeasti palautetta.”*

*”Osaa ottaa vastaan kritiikkiä.”*

*”Vastaanottamalla neuvot, kehut, kritiikin jne. avoimin mielin...”*

*”Myös palautteen antamisessa tulisi näkyä jatkuva kehittyminen ammatillisesti ja rakentavasti.”*

Luottamus nähtiin esimiehen ja työntekijän välisenä asiana. Molempien tuli olla luottamuksen arvoinen, jotta yhteistyö sujuisi ja johtajuus onnistuisi.

*”Avoin ja luotettava suhde johtajan ja alaisen välillä on tärkeä.”*

*”Työntekijän ja johtajan välillä tulisi olla luottamuksellinen suhde.”*

*”Luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä oltava monipuolista.”*

*”Näyttää että on luottamuksen arvoinen.”*

*”Luottaa esimiehen taitoihin.”*

*”Yhteistyö tulee olla sujuvaa, luottamuksellista, rakentavaa esimiehen ja työyhteisön kesken.”*

Vastaajat kuvasivat myös ominaisuuksilla, miten toimimalla työntekijät voisivat tulla johdetuksi hyvin. Merkittäväksi tekijäksi nousi avoimuus ja vastaanottavaisuus. Avoimuudella kuvattiin työntekijän suhtautumista työhön, mutta myös suhdetta esimieheen. Joustavuus ja yhteistyökyky määriteltiin niin suhtautumisena työhön kuin myös suhteessa esimieheen. Taulukossa 14 on kuvattu vastauksissa ilmenevien ominaisuuksien frekvenssejä.

TAULUKKO 14 Alaistaitoja kuvaavia ominaisuuksia, jotta työntekijä voisi tulla johdetuksi hyvin.

<b>Alaistaitoja kuvaavia ominaisuuksia</b>	<b>mainintaa</b>
Aktiivinen ja oma-aloitteinen	9
Avoin ja vastaanottavainen	28
Joustava ja yhteistyökykyinen	11
Suora, rehellinen, reilu ja positiivinen	10
Ammatillinen	3

*”Olla tavalliset alaistaidot omaava työntekijä. Oma-aloitteinen, innovatiivinen, avoin, helppo lähestyä.”*

*”Työntekijän pitää olla hyvin motivoitunut työhönsä, olla avoin ja joustava ottamaan uusia asioita / ideoita. Työntekijän tulee olla aktiivinen työotteessaan ja huomioida kaikki työtoverit tasapuolisesti. Positiivisessa työyhteisössä on hyvä työskennellä ja kaikki tämä näkyy myös ylöspäin.”*

## 7.4 Alaistaitojen yhteys jaettuun johtajuuteen

Tässä kappaleessa selvitetään jaetun johtajuuden piirteiden yhteyttä alaistaitoihin. Tätä tarkastellaan ristiintaulukoimalla väittämämuuttajat keskenään.

*”Yli” ja ”ohi” oman tehtävän suhteessa jaettuun johtajuuteen*

Työntekijöiden välillä vallitseva luottamus vaikuttaa työmotivaatioon, mutta se ei silti vaikuta positiivisemmin siihen, miten työntekijät suhtautuvat asioiden tekemiseen ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän. Näin ajatteli lastentarhanopettajista 58 % (14), päivähoitajista 47 % (15), avustavasta henkilökunnasta 57 % (4) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 69 % (11).

Lastentarhanopettajista 58 % (14), päivähoitajista 41 % (13) ja 63 % (10) oli sitä mieltä, että delegointi ja vastuun jakaminen ovat osoitus esimiehen luottamuksesta työntekijöiden taitoihin ja kykyyn kantaa vastuuta, mutta vain oman tehtävän puitteissa ei ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän.

Lastentarhanopettajista 46 % (11), päivähoitajista 41 % (13) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 50 % (8) oli sitä mieltä, että kaikkien pitäisi huolehtia työyhteisön kehittämisestä, mutta oman tehtävän puitteissa eli työntekijöiden ei pidä tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän.

Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa, mutta työntekijöiden ei tule tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän. Lastentarhanopettajista 58 % (14), päivähoitajista puolet eli 16 henkilöä ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta olivat tätä mieltä. Toinen puoli

päivähoitajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden tulee tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän.

Lastentarhanopettajista 58 % (14), päivähoitajista 47 % (15), keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 69 % (11) olivat sitä mieltä, että tulevaisuuden ideointi ja visiointi kuuluvat myös työntekijöille, mutta asioita ei tule tehdä ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän.

Esimiehen tulee jakaa vastuullisia työtehtäviä henkilökunnalle, mutta työntekijöiden ei tule tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän. Tämä oli 54 % (13) lastentarhanopettajan, 49 % (15) päivähoitajan ja 69 % (11) keittiö- ja siivoushenkilökunnan näkemys.

*Ylimääräisen tekeminen työyksikön menestymisen eteen suhteessa jaettuun johtajuuteen*

Delegointi ja vastuun jakaminen on osoitus esimiehen luottamuksesta työntekijöiden taitoihin ja kykyihin, mutta se ei saa aiheuttaa ylimääräistä työtä, mitä oma tehtävä ei edellytä. Tätä mieltä olivat lastentarhanopettajista 63 % (15), päivähoitajista 69 % (22) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 69 % (11), Luottamus esimiestä kohtaan motivoi osallistumaan oman tehtävän rajoissa, sillä työntekijöiden ei pidä tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen. Näin ajatteli 63 % (15), päivähoitajista 72 % (23) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 81 % (13). Esimiehen luottamus motivaattorina ja työntekijöiden ei tule tehdä asioita ”yli” ja ”ohi” oman tehtävän oli 14 lastentarhanopettajan (58 %), 15 päivähoitajan (47 %) ja (12) keittiö- ja siivoushenkilökunnan (75 %) mielipide.

*Osaamisesta ja kehittämisestä huolehtiminen suhteessa jaettuun johtajuuteen*

Kehittymisen ja osaamisen huolehtimisesta ja tukemisesta oli lastentarhanopettajista 70 % (17), päivähoitajista 78 % (25) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 81 % (13) sitä mieltä, että esimiehen tulee tukea jokaisen ammatillista kehittymistä yksilöllisesti ja työntekijöiden tulee huolehtia toistensa kehittämisestä ja osaamisesta. Toisin sanoen kaikki tukevat toistensa kehittymistä, niin työntekijät kuin esimieskin.



Esimies on vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta, mutta työntekijät huolehtivat toistensa kehittymisestä ja osaamisesta. Tätä mieltä olivat lastentarhanopettajista 58 % (14) ja päivähoitajista 66 % (21), mutta 21 % (5) lastentarhanopettajista ja 16 % (5) päivähoitajista olivat sitä mieltä, että työntekijät ovat vastuussa vain omasta kehittymisestään ja osaamisestaan.

#### *Työyhteisön kehittäminen suhteessa jaettuun johtajuuteen*

Lastentarhanopettajista vain 21 % (5) oli sitä mieltä, että esimies ei ole vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta vaan kaikkien tulee osallistua työpaikan asioiden kehittämiseen. Päivähoitajista 19 % (6) ja keittiö- ja siivoushenkilökunnasta 0 % ajatteli samalla tavalla.

Vain 5 henkilöä (21 %) lastentarhanopettajista ajatteli, että esimiehellä ei tarvitse olla kaikkea työhön liittyvää tietoa ja taitoa hallussaan vaan työntekijöiden tulee aktiivisesti osallistua työpaikan kehittämiseen.

Kun siis tarkasteltiin alaistaidon väittämiä, jotka aiheuttivat eniten hajontaa mielipiteissä, jaetun johtajuuden väittämiin, havaittiin, että vastaajista jotka suhtautuivat kielteisesti ylimääräiseen työhön työyksikön hyväksi ja asioiden tekemiseen ”yli ja ohi” oman tehtävän, suhtautuivat kuitenkin positiivisesti jaetun johtajuuden väittämiin. Vaikka suhtautuminen ylimääräiseen työhön työyksikön hyväksi ja asioiden tekemiseen ”yli ja ohi” oman tehtävän oli negatiivista, suhtautuivat he kuitenkin erittäin positiivisesti luottamuksen väittämiin, jossa luottamus nähtiin motivaation lisääjänä, mahdollisuutena osallistua johtamistyöhön, delegointina ja vastuun jakamisena sekä mahdollisuutena osallistua päätöksentekoon. Vastaajat suhtautuivat jaetun johtajuuden väittämiin erittäin positiivisesti, vaikka vastaajista osa ei uskonut työntekijöiden pystyvän vaikuttamaan johtajuuden laatuun. Alaistaidoista kuitenkin löytyi positiivisia mielipiteitä, joilla pystytään vaikuttamaan myös johtajuuden laatuun. Näitä olivat vastuullisen asennoitumisen väittämät sekä toiminnan ja käyttäytymisen tason vastuullisuuden väittämistä rohkaiseminen aktiivisuuteen palavereissa, lojaalius, yhteistyön sujuvuus ja mielipiteiden ja epäkohtien esiintuonti. Tiedollisten elementtien väittämistä osallistuminen kehittämiseen, erityisosaaminen, myös toisten kehittymisestä ja osaamisesta huolehtiminen, muihinkin kuin pakollisiin tehtäviin ja tapahtumiin osallistuminen

sekä itsensä kehittämisen näkeminen koko työyhteisön voimavarana ovat myös alaistaitoja, jotka vaikuttavat johtajuuden laatuun.

Jaetun johtajuuden onnistuminen vaatii työntekijöiltä vastuun ottamista. Esimiehen roolin korostuminen tietojen ja taitojen jakamisessa ja hallitsijana ei ole jaettua johtajuutta. Vastaajien positiivinen suhtautuminen alaistaitojen tiedollisten elementtien väittämiin, kuten osallistuminen aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen, erityisosaamisen hankkiminen, omasta ja muiden osaamisesta ja kehitymisestä huolehtiminen, muihinkin kuin vain pakollisiin tapaamisiin ja tehtäviin osallistuminen sekä itsensä kehittämisen näkeminen koko työyhteisön voimavarana, edesauttavat asiantuntijuuden jakamisen siirtymistä esimieheltä työntekijöille.

## **7.5 Jaetun johtajuuden ja alaistaitojen näyttäytyminen vastaajien omissa työyhteisöissä**

Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös vastaajien kokemuksiin omassa työyhteisössä. Kyselyssä oli väittämiä, jotka koskivat alaistaitoja ja jaettua johtajuutta vastaajan omassa työyhteisössä. Väittämillä haluttiin saada yhteyttä omien mielipiteiden ja kokemusten välille, koska mielipiteet ja kokemukset liittyvät läheisesti toisiinsa.

Taulukosta 15 voidaan nähdä, miten ammattiryhmät ovat jakautuneet mielipiteineen omasta työyhteisöstään. Ammattiryhmät olivat ainoa taustamuuttuja, joka vaikutti vastausprosentteihin.

Taulukosta 15 voidaan havaita, että lastentarhanopettajat, päivähoitajat ja avustava henkilökunta suhtautuivat omaa työyhteisöään koskeviin väittämiin hyvin positiivisesti. Lastentarhanopettajien kokemukset jakautuivat muutamassa kohtaa puoliksi. Kokemukset jakautuivat puoliksi, kun väitettiin, että työyhteisössämme vallitsee luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä sekä meillä voi olla turvallisesti eri mieltä asioista. Lastentarhanopettajat ja päivähoitajat kokivat

negatiivisesti mahdollisuuden hyödyntää erityisosaamistaan omassa työyhteisössään ja mahdollisuuden vaikuttaa kehityksen suuntaan.

TAULUKKO 15 Ammatti suhteessa omaan työyhteisöön

Ammatti suhteessa väittämiin omasta työyhteisöstä								
1= täysin tai jokseenkin eri mieltä, 2= täysin tai jokseenkin samaa mieltä	Lasten- tarhan- opettaja		Päivähoitaja		Avustava henkilö- kunta		Keittiö- ja siivous	
	1	2	1	2	1	2	1	2
47. Minulla on mahdollisuus hyödyntää erityisosaamistani työssäni.	84%	17%	91%	9%	43%	57%	50%	50%
48. Työntekijät eivät voi vaikuttaa kehityksen suuntaan.	67%	33%	69%	31%	86%	14%	19%	81%
49. Työyhteisössämme vallitsee luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä.	50 %	50 %	25%	75%	29%	71%	44%	56 %
50. Minulla on mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimieheni kanssa.	33 %	67 %	19%	81%	43%	57%	75%	24 %
51. Esimieheni ei tue ammatillista kehittymistäni yksilöllisesti.	67 %	33 %	78%	22 %	86%	14%	56%	44 %
52. Jokainen voi työyhteisössämme puhua tunteista, huolista ja ongelmista.	38 %	62 %	9 %	91 %	0	100 %	25%	75 %
54. Työyhteisössämme epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa.	63 %	37 %	88%	12 %	86%	14%	56%	44 %
57. Työyhteisössämme työntekijät osallistuvat aktiivisesti työn kehittämiseen.	38 %	62 %	14%	86 %	14%	56%	44%	56 %
58. työyhteisössämme ymmärretään, että työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen.	33 %	67 %	19 %	81 %	14 %	86 %	27 %	73 %
60. Työyhteisössämme työntekijät ovat valmiit tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen, vaikka siitä ei saisi rahallista korvausta.	46 %	54 %	31%	69 %	43%	57%	63%	37 %
62. Meillä voi olla turvallisesti eri mieltä asioista.	50 %	50 %	22%	78 %	14%	86%	50	50 %
64. Työyhteisössämme esimies osoittaa luottamusta delegoimalla ja vastuun jakamisella.	33 %	66 %	16%	84 %	14%	86%	56%	44 %

Kriittisimmin väittämiin vastasivat keittiö- ja siivoushenkilökunta. He kokivat negatiivisesti mahdollisuuden neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa, työntekijöiden halukkuuden tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen sekä esimiehen luottamuksen osoittamiseen delegoimalla ja vastuun jakamisella. Mahdollisuuteen hyödyntää erityisosaamistaan keittiö- ja siivoushenkilökunnan kokemukset jakautuivat puoliksi. Positiivisesti poiketen muista keittiöhenkilökunta suhtautui mahdollisuuteen vaikuttaa kehityksen suuntaan.

Kun omaa työyhteisöä koskevat väittämät ristiintaulukoitiin vastaavien jaetun johtajuuden ja alaidon väittämien kanssa saatiin hyvin yksimielisiä (yli 70 %) tuloksia. Vastaajat kokivat positiivisesti väittämät omassa työyhteisössään ja suhtautuivat positiivisesti myös vastaaviin yleisiin väittämiin. Ainoa väittämä, jossa syntyi hajontaa olivat vastaajien kokemukset ylimääräisen työn tekemisestä työyhteisön hyväksi ilman korvausta (taulukko 16).

Lievää hajontaa kokemuksissa ja mielipiteissä esiintyi, kun ristiintaulukoitiin mahdollisuus vaikuttaa kehityksen suuntaan. 38 % vastaajista koki, että he eivät voi vaikuttaa kehityksen suuntaan, mutta heidän mielestään tulevaisuuden ideointi ja visiointi kuuluvat silti myös työntekijöille.

TAULUKKO 16 Ylimääräinen työ suhteessa omaan työyhteisöön

<b>60. Työyhteisössämme työntekijät ovat valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen, vaikka siitä ei saisi rahallista korvausta.</b>			
		Täysin tai jokseenkin eri mieltä.	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä
23. Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.	Täysin tai jokseenkin eri mieltä.	39 %	4 %
	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	32 %	25 %

62 % vastaajista koki, että hänellä on mahdollisuus keskustella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehensä kanssa ja heidän mielestään kaikilla tulee olla mahdollisuus tähän. 34 % vastaajista puolestaan koki, että heillä ei ole mahdollisuutta neuvotella, mutta olivat sitä mieltä, että työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus neuvotella johtamistyöstä esimiehen kanssa.

67 % vastaajista koki, että esimies ei tue heidän ammatillista kehittymistään yksilöllisesti, mutta heidän mielestään se olisi esimiehen tehtävä.

68 % vastaajista koki, että jokainen voi puhua heidän työyhteisössään tunteistaan ja huolistaan ja he olivat myös sitä mieltä, että jokaisen tulee pystyä tekemään niin.

52 % koki, että epäkohtien esiintuonti on kannattavaa omassa työyhteisössä ja heidän mielestään niin tulee myös olla muualla. Vastaajista kuitenkin 21 % koki, että omassa työyhteisössä epäkohtien esiintuonti ei kannata, mutta yleisellä tasolla se on heidän mielestään kannattavaa.

Vastaajista 30 % koki, että omassa työyhteisössään ei voi olla turvallisesti eri mieltä, mutta heidän mielestään kuitenkin eriävät mielipiteet pitää tuoda julki. 61 % ajatteli asiasta positiivisesti.

Vastaajista 66 % koki, että omassa työyhteisössä esimies osoittaa luottamusta delegoimalla tehtäviä ja olivat sitä mieltä myös yleisellä tasolla.

Vastaajat vastasivat positiivisesti yleisiin väittämiin, vaikka omat kokemukset työyhteisössä olisivatkin olleet negatiivisia. Negatiiviset kokemukset eivät tuntuneet vaikuttavan ainakaan kielteisesti mielipiteisiin. Omilla kokemuksilla ei siis näyttänyt olevan ainakaan negatiivista vaikutusta.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päivähoiton henkilöstön näkemyksistä jaetun johtajuuden ja alaistaidon piirteitä. Tavoitteena oli myös tarkastella, miten alaistaidot näyttäytyvät suhteessa johtajuuden jakamiseen. Tutkimus antoi erittäin positiivisen kuvan vastaajien näkemyksistä jaetusta johtajuudesta ja alaistaidoista. Vastaajien mielipiteistä oli löydettävissä hyvin monipuolisesti jaetun johtajuuden piirteitä sekä alaistaitoja. Luottamus nousi yhdistäväksi tekijäksi jaetussa johtajuudessa. Mielipiteistä korostui hyvin yhteiseksi tekemisen ajatus, joka jaetussa on oleellista johtajuudessa. Alaistaidot näyttäytyivät monipuolisina ja vastaajien ajatuksissa oli nähtävissä ekstra-rooli, vaikka vastaajat eivät kokeneet, että työntekijöiden pitäisi tehdä ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen tai asioita ”yli ja ohi” oman tehtävän.

Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella, että luottamuksen muodostukseen ja ylläpitämiseen kannattaa panostaa työyhteisössä. Luottamus esittäytyi tässä tutkimuksessa hyvin yksimielisenä vastaajien mielipiteissä. Luottamus esimieheen on kannatteleva voima, mutta vielä merkittävämpää on luottamus työtovereihin. Oleellista on, miten työyhteisöä hoidetaan, jotta luottamus pystyisi muodostumaan työntekijöiden välille. Luottamus työntekijöiden ja työtovereiden osaamiseen ja siihen, että jokainen hoitaa omat tehtävänsä sovitulla tavalla, kuuluu keskeisesti jaetun johtajuuden käytäntöihin. Myös Ropo ym. (2005, 74) on tuonut esiin työtovereiden osaamiseen luottamisen tärkeyden jaetun johtajuuden onnistumiselle.

Esimies on avainasemassa luottamuksen muodostumisessa. Esimies voi vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen delegoimalla ja päätöksentekoon saattamalla. Kun esimies sitouttaa henkilöstöä päätöksentekoon, hän tarjoaa samalla henkilöstölle suuremman mahdollisuuden kontrolloida päätöksiä, mikä lisää heidän vastuutaan myös päätösten toteuttamisesta. Delegointi ja jaettu vastuu kertovat esimiehen luottavan työntekijöidensä taitoihin, kykyyn kantaa vastuuta ja haluun ottaa vastuuta. (Keskinen 2005, 49; Mascall, Leithwood, Straus & Sacks 2008, 217; Wahlstrom ym. 2008, 462.)

Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Luottamus näyttäytyy myös auttamisena ja haluna oppia asioita muilta. (Keskinen 2005, 49; Mascall, Leithwood, Straus & Sacks 2008, 217; Wahlstrom ym. 2008, 462.)

Yhteneviä havaintoja luottamuksesta teki myös Halttunen (2009, 115) väitöstudkimuksessaan, jossa tuli hyvin esiin luottamuksen tärkeys. Esimiehen osoittama luottamus kannusti työntekijöitä toimimaan itsenäisesti, mutta vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Esimiehen osoittama luottamus työntekijöihin koettiin vastuun jakamisena, vapautena työskennellä ja vähäisenä kontrollina.

Tutkimuksessa esiin noussut toinen tekijä oli esimiehen keskeinen rooli tietojen ja taitojen hallitsijana. Vaikka työntekijät mielsivät jaetun johtajuuden aika ajoin yhteiseksi tekemisen prosessiksi, nousi esimiehen rooli selvästi esiin. Työyhteisön on selvästi hyvin vaikea irtautua perinteisestä esimies – alaisuudesta. Esimiehen rooli korostui juuri tiedon hallussapitäjänä, kaikkitietävänä esimiehenä. Juuri tällaisesta asetelmasta jaetussa johtajuudessa pyritään eroon. Työntekijöiden oma vastuunottaminen omasta kehityksestään sekä usko siihen, että osaamista ja tietoa löytyy juuri työntekijöiden keskuudesta, on aika heikkoa. Esimies nähdään tietäjänä, joka ohjailee työntekijöitä tarvittaessa. Tärkeää olisi, että työntekijät ottaisivat enemmän vastuuta omasta ja myös muiden kehittymisestä. Työntekijät ovat parhaiten selvillä niistä tarpeista, joita työn menestyksellinen hoitaminen vaatii. He ovat myös parhaiten selvillä niistä osaamisen ja tietämisen tarpeista, joita työssä esiintyy. Olisi tärkeää, että työyhteisössä käytäisiin säännöllisesti keskustelua osaamisen tasosta ja kehittämistarpeista.

Myös Pearce (2004, 47) ja Ropo ym. (2005, 100) ovat sitä mieltä, että asiantuntijuus ja tieto eivät ole itsenäisiä kokonaisuuksia, joita jaetaan tai säilytetään. Kenelläkään ei ole hallussa kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat olennaisia osaamisalueita. Juuri tässä ajatuksessa olisi haastetta työyhteisöille. Työntekijöiden ei ole tarpeen nojautua tiedon ja osaamisen jakamisessa esimieheen, vaan työtovereihin. Ei ole mitään takeita siitä, että esimiehellä olisi kaikki tieto ja osaaminen hallussaan.

Ropo ym. (2005, 77 - 78) ovat tähdentäneet sitä, että uutta tietoa syntyy aikaisempaa tietoa yhdistelemällä, ei ainoastaan yksittäisen ihmisen kehittämänä. Organisaatiot pyrkivät koko ajan muuttumaan ja oppimaan uutta. Tiedon johtaminen, organisoiminen ja yhdistäminen ovat yleisiä osaamisen kehittämiskohteita. Tavoitteena on, että työyhteisöt pystyisivät moninkertaistamaan oppimisen määrän ja laadun. (Huffman ym. 2000, 7 - 8; Ropo ym. 2005, 77 - 78; Wahlstrom ym. 2008, 463.) Tärkeää olisi, että työntekijät ymmärtäisivät heissä itsessään piilevät mahdollisuudet jakaa tietoa ja taitoa ja myös kehittää omaa työtään.

Ilman esimiehen kannustusta ja tukea tällainen yhteisöllinen oppiminen ei onnistu. Esimiehen rohkaisua tarvitaan siinä, että työntekijät luottavat omaan osaamiseensa ja myös työyhteisön osaamiseen. Esimies voi omilla toimillaan myös vesittää yhteisöllisen oppimisen ja pitää tietäjänviitan itsellään.

Tutkimuksessa oli myös nähtävissä työntekijöiden suhde ylimääräisen työn tekemiseen yli ja ohi oman tehtävän. Työntekijät eivät olleet valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen tai yli ja ohi oman tehtävän ilman rahallista korvausta. Kuitenkin tutkimuksessa nousi esiin, että työntekijät ovat valmiita jakamaan vastuuta hyvinkin monipuolisesti, mutta ylimääräiseksi nimetty työ ei kiinnostanut. Tämä oli ristiriidassa tutkimuksen yleisvaikutelman kanssa, jossa työntekijät olivat hyvinkin sisäistäneet jaetun johtajuuden sekä alaistaidon piirteitä. Kuitenkin Keskinen (2005, 22) ja Pearce ym. (2004, 136) ovat painottaneet, että alaistaidon erityinen piirre on juuri se, että työntekijä osoittaa halukkuuttaan osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista ja organisaation suoriutumista perustehtävästään. Työntekijä ei toimi ”yli” ja ”ohi” oman tehtävänsä ylimääräisen rahallisen korvauksen toivossa vaan motiivina on tehdä työ paremmin ja edesauttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.



Kun tarkasteltiin alaistaitoja suhteessa jaettuun johtajuuteen ylimääräisen työn tekeminen ja asioiden tekeminen ”yli ja ohi” oman työn saivat uusia piirteitä. Havaittiin, että vastaajat suhtautuivat negatiivisesti ”yli” ja ”ohi” oman työn tekemisen ja ylimääräiseen työhön. He eivät mieltäneet jaetun johtajuuden piirteitä ”yli” ja ”ohi” oman työn tai ylimääräiseksi työksi työyksikön menestymisen eteen. Vastaajien mielestä delegointi ja vastuu jakaminen luottamuksen osoituksena kuuluu omaan työhön. Samoin kuuluvat työyhteisön kehittäminen, mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa sekä tulevaisuuden ideointi ja visiointi. Vaikka työntekijät suhtautuivat negatiivisesti ”yli” ja ”ohi” oman työn tekemisen ja ylimääräiseen työhön, oma työ mielletään kuitenkin laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin pelkkä toimenkuva. Jäi kuitenkin epäselväksi, mitä työntekijät oikeasti käsittävät ylimääräisellä työllä työyksikön menestymisen eteen. Tutkimuksessa olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota juuri ylimääräisen työn selvittämiseen.

Conway ym (2002), Podsakoff (2000) ja Rego (2003) ovat käsittäneet extra - roolin niin, että siinä yksilöllinen aloitekyky ylittää työn vaatimat minimivaatimukset. Tällainen käyttäytyminen on vapaaehtoista toimintaa tavoitteena parantaa luovuuden ja innovatiivisuuden avulla tehtäviä ja organisaation työsuoritusta. Työntekijä ottaa vapaaehtoisesti ylimääräistä vastuuta ja rohkaisee muita tekemään samoin.

Työyksikön menestymisen kannalta on tärkeää, että työntekijät olisivat valmiit tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen. Tämä on tietenkin myös työntekijän etu. Menestyvä organisaatio luo turvallisuuden tunnetta töiden jatkumisesta. Tärkeää kuitenkin on, että ylimääräinen työ ei kasaannu vain muutamien työntekijöiden niskaan vaan kaikki tekisivät oman osansa. Näin ehkäistäisiin myös uupumista. Työntekijöiden pitää kuitenkin muistaa, mikä on kohtuullinen määrä ylimääräistä, sillä tarkoitus ei ole uupua liian suuren taakan alle.

Epäselväksi jäi, mitä työntekijät todella ajattelevat ylimääräisestä työstä tai asioiden tekemisestä ”yli ja ohi” oman työn. Jatkotutkimus aiheet nousivat tämän tutkimuksen ajatuksia herättävistä tuloksista, joita olisi mielenkiintoista ja tärkeää päästä tutkimaan syvemmin.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tässä tutkimuksessa ihmetystä herättänyt ylimääräisen työn sisältö. Mitä työntekijät käsittävät jaetun johtajuuden

ekstra-roolilla ja ovatko esimiesten käsitykset samanlaisia. Mitä tämä ekstra-rooli pitää sisällään, miten se ilmenee työyhteisössä ja miten siihen suhtaudutaan.

Toinen jatkotutkimuksen aihe olisi syventyä esimiehen rooliin tietojen ja taitojen jakajana ja hallitsijana. Mitkä ovat työntekijöiden odotukset tässä asiassa ja miten ne kohtaavat esimiesten odotukset.

Kaiken kaikkiaan tutkimus antoi pintaraapaisun työntekijöiden suhteesta jaettuun johtajuuteen ja alaistaitoihin, joka on yleistettävissä myös muille alueille. Jotta saataisiin syvällisempää tietoa, olisi tarkoituksenmukaista vaihtaa tutkimusmenetelmää laadulliseen menetelmään. Tutkimuksessa jäi paljon kohtia, joihin olisi halunnut syventyä tarkemmin, mutta valittu tutkimusmenetelmä ei antanut siihen mahdollisuutta.

## LÄHTEET

- Akula, T., Pönttinen, S., Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Allen, T., Rush, M. 1998. The effect of organizational citizenship behavior on performance judgment a field study a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology* 83 (2), 247 – 260.
- Bass, B. 1990. Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press
- Bossert, S.T., Dwyer, D., Rowan, B., Lee, G. V. 1982. The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly* 18(3), 34-63.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A. 2007. Shared leadership on teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50 (5), 1217-1234.
- Chattopadhyay, P. 1999. Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 42(3), 273-287.
- Conway, N., Briner, R. 2002. Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 61, 279-301.
- Gronn, P. 1999. Substituting for leadership. The neglected role of the leadership couple. *Leadership Quarterly* 10, 41-62.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. 375. Jyväskylän yliopisto.
- Harris, A. 2008. Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration* 46(2), 172-188.
- Harris, A., Spillane, J.P. 2008. Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education* 22, 31-34.
- Harris, A., Townsend, A. 2007. Developing leader for tomorrow: releasing system potential. *School leadership and management*. Vol. 27, No.2, 167-177.
- Hartley, D. 2007. The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Education Studies* 55 (2), 202-214.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.painos. Helsinki: Tammi.
- Huffman, J.B, Hipp, K.A. 2000. Creating communities of learners: The interaction of shared leadership, shared vision, and supportive conditions. U.S Department of Education. Educational Resources Information Center.
- Jackson, S. 2000. A qualitative evaluate of shared leadership barriers, drivers, and commendations. *Journal of Management in Medicine* 14 (3/4), 166-178.
- Järvinen, A., Järvinen, P. 1993. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja Oy

- Keskinen, S. 2005. Alaistaidot – luottamus, sitoutuminen, sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59.
- Keskinen, S. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisut, nro 49. Helsinki: Pole - Kustannetieto Oy.
- Keskinen, S. 2005b. Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan itsenäistä vastuullisuutta. Artikkelit Kuntatyö kunnossa – uutiskirje 1/2005. Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos.
- Konu, A., Viitanen, E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. *Leadership in health service*, vol. 21 No. 1, 28-40
- Kuittinen, M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia* 3, 176-184.
- Leithwood, K., Janzi, D. 1998. Distributed leadership and student engagement in school. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. San Diego, CA.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D. 2007. Leadership and student learning outcomes. London: Interim Report, DCSF.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., Wahlstrom, K. 2004. How leadership influences student learning. <http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20Center/Attachments/PDF/ReviewofResearch-LearningFromLeadership.pdf>
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., Sacks, R. 2008. The Relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration* 46(2), 214-228.
- Mayrowez, D. 2008. Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field. *Educational Administration Quarterly* Vol.44, No. 3, 424-435.
- Mehran, A., Smith, B.R., Dixon, A.L., Robertson, B. 2006. Distributed leadership on teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly* 17, 232-245.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus.
- Northouse, P. 2007. Leadership. Theory and practice. London: Sage
- OECD Country note. 2001. Early childhood education and Care Policy in Finland. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2001:10.
- Pearce, C.L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18(1) 47-57.
- Pearce, C.L., Manz, C.C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics* 34 (2), 130-140.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2), 107-42.
- Porter-O'Grady, T. 1992. Implementing shared governance. Creating a professional organization. St. Louis: Mosby
- Rehnback, K., Keskinen, S. (toim.) 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rego, A. 2003. Citizenship behavior of university teachers. *Active Learning in Higher Education* 4 (1), 8-23.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.
- Scribner, J.P., Sawyer, R.K., Watson, S.T., Myers, V.L. 2007. Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly* 46 (1), 67-100.
- Spillane James, P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-150.
- Spillane James, P. 2006. Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane James, P. 2007. Distributed Leadership in practice. New York, NY: Teacher College Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organization. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Timberlay, H. 2005. Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies* 37, 395-420.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A., Hoy, W.K. 1998. Teacher efficacy: its meaning and measure. *Review of Educational Research* 68(2), 202-48.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Wahlstrom, K.L., Louis, K.S. 2008. How teacher experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly* 44(4), 458-495.
- Wood, P.A. 2004. Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education* 7 (1), 3-26.
- Yulk, G. 2002. Leadership in organizations. London: Prentice Hall.



**9. Olen työskennellyt varhaiskasvatuksessa**

- |          |                            |          |                              |
|----------|----------------------------|----------|------------------------------|
| <b>1</b> | vain yhdessä työyhteisössä | <b>3</b> | 5-9 työyhteisössä            |
| <b>2</b> | 2-4 työyhteisössä          | <b>4</b> | Yli kymmenessä työyhteisössä |

**10. Olen työskennellyt koko työurani aikana**

- |          |                            |          |                              |
|----------|----------------------------|----------|------------------------------|
| <b>1</b> | vain yhdessä työyhteisössä | <b>3</b> | 5-9 työyhteisössä            |
| <b>2</b> | 2-4 työyhteisössä          | <b>4</b> | Yli kymmenessä työyhteisössä |

**Seuraavat väittämät koskevat johtajuutta, alaisia ja johtajan ja alaisten suhteita. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa käsityksiäsi väittämän sisältämästä asiasta.**

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11	Jokaisen tulee olla valmis auttamaan muita.	1	2	3	4
12	Työntekijän tehtävä on huolehtia vain omasta kehittämisestään ja osaamisestaan.	1	2	3	4
13	Työtoverien tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palaverissa.	1	2	3	4
14	Esimiehen vastuulla on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä oppimaan uusia taitoja.	1	2	3	4
15	Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.	1	2	3	4
16	Jokainen on vastuussa vain omasta työssä viihtymisestään.	1	2	3	4
17	Jokaisen tulee ylläpitää yhteistyön sujuvuutta.	1	2	3	4
18	Työntekijöiden välillä vallitseva luottamus ei vaikuta työmotivaatioon.	1	2	3	4
19	Työntekijä voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtamisen onnistumiseen.	1	2	3	4
20	Työntekijöiden tulee jakaa töitä niin, ettei kukaan joudu uuvuksiin työmäärästä.	1	2	3	4
21	Jokaisen tulee olla lojaali työyksikölleen.	1	2	3	4
22	Jokaisen tulee joustaa työssään niin, että työt saadaan hoidettua.	1	2	3	4
23	Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.	1	2	3	4
24	Epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa, jos olet ajatuksinesi yksin.	1	2	3	4
25	Delegointi ja vastuun jakaminen ovat osoitus esimiehen luottamuksesta työntekijöiden taitoihin ja kykyyn kantaa vastuuta.	1	2	3	4
26	Työtovereista välittäminen ei ole oleellista työn kannalta.	1	2	3	4
27	Tunteista, huolista ja ongelmista puhuminen ei kuulu työpaikalle.	1	2	3	4
28	Kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä.	1	2	3	4
29	Itsensä kehittäminen on koko työyhteisön voimavara.	1	2	3	4
30	Kaikkien tulee olla mukana päätöksenteossa.	1	2	3	4
31	Osallistuminen päätöksentekoon on osoitus luottamuksesta.	1	2	3	4
32	Jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää kun saavuttaa minimivaatimukset.	1	2	3	4



33	Esimiehen tulee tukea jokaisen ammatillista kehittymistä yksilöllisesti.	1	2	3	4
34	Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa.	1	2	3	4
35	Riittää, kun osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin.	1	2	3	4
36	On tärkeää jakaa saamaansa uutta tietoa työyhteisölle.	1	2	3	4
37	Eriävät mielipiteet pitää tuoda julki, vaikka olisi mielipiteineen yksin.	1	2	3	4
38	Tulevaisuuden ideointi ja visiointi kuuluvat myös työntekijöille.	1	2	3	4
39	Esimies on vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta.	1	2	3	4
40	Työntekijöiden tulee tehdä asioita "yli" ja "ohi" oman tehtävän, vaikka siitä ei saa rahallista korvausta.	1	2	3	4
41	Luottamus esimiestä kohtaan motivoi osallistumaan.	1	2	3	4
42	Esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussa.	1	2	3	4
43	Esimiehen tulee jakaa vastuullisia työtehtäviä henkilökunnalle.	1	2	3	4
44	Kokemusten ja ajatusten jakaminen on tärkeää johtajuuden jakamisessa.	1	2	3	4
45	Vain esimies pystyy vaikuttamaan johtajuuden laatuun.	1	2	3	4
46	Jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellista suhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä.	1	2	3	4

**Seuraavat väittämät koskevat johtajuutta, alaisia ja johtajan ja alaisen suhteita nykyisessä työyhteisössäsi.**

47	Minulla on mahdollisuus hyödyntää erityisosaamista työssäni.	1	2	3	4
48	Työntekijät eivät voi vaikuttaa kehityksen suuntaan.	1	2	3	4
49	Työyhteisössämme vallitsee luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä.	1	2	3	4
50	Minulla on mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimieheni kanssa.	1	2	3	4
51	Esimieheni tukee ammatillista kehittymistäni yksilöllisesti.	1	2	3	4
52	Jokainen voi työyhteisössämme puhua tunteista, huolista ja ongelmista.	1	2	3	4
53	Hoidan mielelläni esimiehen delegeimat tehtävät.	1	2	3	4
54	Työyhteisössämme epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa.	1	2	3	4
55	Työyhteisössämme rohkaisemme toisiamme olemaan aktiivisia palavereissa.	1	2	3	4
56	Meillä autetaan työtoveria enemmän kuin olisi velvollisuus.	1	2	3	4
57	Työyhteisössämme työntekijät osallistuvat aktiivisesti työn kehittämiseen.	1	2	3	4

58	Työyhteisössämme ymmärretään, että työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen.	1	2	3	4
59	Olemme ylpeitä, että kuulumme juuri tähän työyhteisöön.	1	2	3	4
60	Työyhteisössämme työntekijät ovat valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen, vaikka siitä ei saisi rahallista korvausta.	1	2	3	4
61	Rohkaisemme ja kannustamme toisiamme oppimaan uusia työtapoja.	1	2	3	4
62	Meillä voi olla turvallisesti eri mieltä asioista.	1	2	3	4
63	Minulla on mahdollisuus jakaa saamaani uutta tietoa ja taitoa muille.	1	2	3	4
64	Työyhteisössämme esimies osoittaa luottamusta delegoimalla ja vastuun jakamisella.	1	2	3	4

65. Miten työyhteisössänne jaetaan vastuuta?

---



---



---



---



---



---



---

66. Miten luottamus näyttäytyy työyhteisössänne?

---



---



---



---



---

67. Miten asiantuntijuuden jakaminen näyttäytyy työyhteisössänne?

---



---

---

---

---

---

68. Mitä työntekijä voi mielestäsi tehdä tullakseen johdetuksi hyvin?

---

---

---

---

---

---

**SUUREN SUURI KIITOS KALLISARVOISESTA AJASTASI!!!!**

## LIITE 2 SAATEKIRJE

### Hyvä varhaiskasvatuksen työntekijä!

Olen lastentarhanopettaja Kristiina Sillanpää. Työskentelen lastentarhanopettajana ja opiskelen Jyväskylän yliopistossa kasvatustieteen maisteriksi, pääaineena varhaiskasvatustiede.

Teen pro gradu –tutkimustani johtajuudesta ja alaistaidoista Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen varhaiskasvatuksen yksikössä. Tutkimuksen ohjaajana on professori Leena Alanen. Tutkimus toteutetaan kunnan päiväkodeissa ja sen toteuttamiseen olen saanut luvan varhaiskasvatuksen johtaja . Oheisen kyselylomakkeen avulla tarkoitukseni on selvittää henkilöstön käsityksiä johtajuudesta, alaisista ja johtajan ja alaisten suhteista.

Vastauksesi ovat kullan arvoisia. Toivon, että käyttäisit hetken täyttääksesi tämän kyselylomakkeen. Mahdollisimman suuri vastausprosentti tekee tutkimuksesta luotettavamman ja antaa kattavaa tietoa varhaiskasvatushenkilöstön käsityksistä. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä niistä ole mahdollista tunnistaa vastaajaa.

Ensimmäisellä sivulla on kysymyksiä koulutuksestasi ja työhistoriastasi. Seuraavilla sivuilla on väittämiä, joihin toivon sinun vastaavan valitsemalla yhden vaihtoehdon seuraavista vaihtoehdoista

- 1 jos olet täysin eri mieltä,
- 2 jos olet jokseenkin eri mieltä,
- 3 jos olet jokseenkin samaa mieltä
- 4 jos olet täysin samaa mieltä

Neljä viimeistä kysymystä 65 - 68 ovat avoimia kysymyksiä, joihin voit vastata vapaamuotoisesti. Vastausta voi jatkaa tarvittaessa paperin kääntöpuolelle. Kyselylomakkeen mukana tulee kirjekuori, jossa on osoitteeni ja postimerkki. Kyselylomakkeen voi jättää myös yhteiseen vastauskuoreen, joka löytyy jokaiselta päiväkodilta tai kirjekuoren voi sujauttaa postiin.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, tavoitat minut osoitteesta [kristiina.sillanpaa@juu.fi](mailto:kristiina.sillanpaa@juu.fi) tai [kristiina.sillanpaa@hameenkyro.fi](mailto:kristiina.sillanpaa@hameenkyro.fi) tai puhelimitse numerosta .

**SUUREN SUURI KIITOS AJASTASI!!!**



### LIITE 3 VÄITTÄMIEN KESKIARVOT, MEDIAANIT JA MOODIT

		11. jokaisen tulee olla valmis auttamaan muita	12. työntekijän tehtävä on huolehtia vain omasta kehitymisestään ja osaamisestaan	13. työtovereiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa	14. Esimiehen vastuulla on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä oppimaan uusia taitoja.	15. Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,73	1,87	3,39	3,33	3,59
	Median	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00
	Mode	4	2	3	4	4

		16. Jokainen on vastuussa vain omasta työssä viihtymisestään	17. Jokaisen tulee ylläpitää yhteistyön sujuvuutta.	18. Työntekijöiden välillä vallitseva luottamus ei vaikuta työmotivaatioon	19. Työntekijä voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtamisen onnistumiseen.	20. Työntekijöiden tulee jakaa töitä niin, ettei kukaan joudu uuvuksiin työmäärästä.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1,29	3,90	1,34	3,28	3,75
	Median	1,00	4,00	1,00	3,00	4,00
	Mode	1	4	1	3	4

		21. Jokaisen tulee olla lojaali työyksikölleen.	22. Jokaisen tulee joustaa työssään niin, että työt saadaan hoidettua.	23. Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.	24. Epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa, jos olet ajatuksinesi yksin.	25. Delegointi ja vastuun jakaminen ovat osoitus esimiehen luottamuksesta työntekijöiden taitoihin ja kykyyn kantaa vastuuta.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,30	3,47	2,05	1,92	3,51
	Median	3,00	4,00	2,00	2,00	4,00
	Mode	3	4	2	1	4

		26. Työtovereista välittäminen ei ole oleellista työn kannalta.	27. Tunteista, huolista ja ongelmista puhuminen ei kuulu työpaikalle.	28. Kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä.	29. Itsensä kehittäminen on koko työyhteisön voimavara.	30. Kaikkien tulee olla mukana päätöksenteossa.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	1,25	1,96	1,76	3,53	3,33
	Median	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00
	Mode	1	2	1	4	4

		31. Osallistuminen päätöksentekoon on osoitus luottamuksesta.	32. Jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää kun saavuttaa minimivaatimukset.	33. Esimiehen tulee tukea jokaisen ammatillista kehittymistä yksilöllisesti.	34. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa.	35. Riittää, kun osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,48	1,90	3,34	3,48	1,87
	Median	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00
	Mode	4	2	3	4	2

		36. On tärkeää jakaa saamaansa uutta tietoa työyhteisölle.	37. Eriävät mielipiteet pitää tuoda julki, vaikka olisi mielipiteinen yksin.	38. Tulevaisuuden ideointi ja visiointi kuuluvat myös työntekijöille.	39. Esimies on vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta.	40. Työntekijöiden tulee tehdä asioita "yli" ja "ohi" oman tehtävän, vaikka siitä ei saa rahallista korvausta.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,82	3,38	3,65	3,29	2,39
	Median	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00
	Mode	4	4	4	3	2

		41. Luottamus esimiestä kohtaan motivoi osallistumaan.	42. Esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussa.	43. Esimiehen tulee jakaa vastuullisia työtehtäviä henkilökunnalle .	44. Kokemusten ja ajatusten jakaminen on tärkeää johtajuuden jakamisessa.	45. Vain esimies pystyy vaikuttamaan johtajuuden laatuun.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,68	3,16	3,33	3,61	2,43
	Median	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00
	Mode	4	3	3	4	2

		46. Jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellista suhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä.	47. Minulla ei ole mahdollisuutta hyödyntää erityisosaamista työssäni.	48. Työntekijät eivät voi vaikuttaa kehityksen suuntaan.	49. Työyhteisössä minne vallitsee luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä.	50. Minulla on mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimieheni kanssa.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,49	1,84	2,27	2,89	2,84
	Median	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00
	Mode	4	1	2	3	3



		51. Esimieheni ei tue ammatillista kehittymistäni yksilöllisesti.	52. Jokainen voi työyhteisössämme puhua tunteista, huolista ja ongelmista.	53. Hoidan mielelläni esimiehen delegoimat tehtävät.	54. Työyhteisössämme epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa.	55. Työyhteisössämme rohkaisemme toisiamme olemaan aktiivisia palaverissa.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,05	3,08	3,24	1,94	2,85
	Median	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
	Mode	2	3	3	1	3

		56. Meillä autetaan työtoveria enemmän kuin olisi velvollisuus.	57. Työyhteisössämme työntekijät osallistuvat aktiivisesti työn kehittämiseen.	58. Työyhteisössämme ymmärretään, että työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen.	59. Olemme ylpeitä, että kuulumme juuri tähän työyhteisöön.	60. Työyhteisössämme työntekijät ovat valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen, vaikka siitä ei saisi rahallista korvausta.
N	Valid	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,84	2,94	2,86	3,08	2,66
	Median	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
	Mode	3	3	3	3	3

		61. Rohkaisemme ja kannustamme toisiamme oppimaan uusia työtapoja.	62. Meillä voi olla turvallisesti eri mieltä asioista.	63. Minulla ei ole mahdollisuutta jakaa saamaani uutta tietoa ja taitoa muille.	64. Työyhteisössäm me esimies osoittaa luottamusta delegoimalla ja vastuun jakamisella.
N	Valid	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,96	2,71	1,91	2,87
	Median	3,00	3,00	2,00	3,00
	Mode	3	3	2	3

## LIITE 4 VÄITTÄMIEN FREKVENSSIT

### 11. Jokaisen tulee olla valmis auttamaan muita

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin samaa mieltä	17	21,5	21,5	24,1
täysin samaa mieltä	60	75,9	75,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

### 12. Työntekijän tehtävä on huolehtia vain omasta kehittämisestään ja osaamisestaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	29	36,7	36,7	36,7
jokseenkin eri mieltä	35	44,3	44,3	81,0
jokseenkin samaa mieltä	11	13,9	13,9	94,9
täysin samaa mieltä	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

### 13. Työtovereiden tulee rohkaista toisiaan olemaan aktiivisia palavereissa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	3	3,8	3,8	5,1
jokseenkin samaa mieltä	39	49,4	49,4	54,4
täysin samaa mieltä	36	45,6	45,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**14. Esimiehen vastuulla on rohkaista ja kannustaa työntekijöitä oppimaan uusia taitoja.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin eri mieltä	7	8,9	8,9	11,4
jokseenkin samaa mieltä	33	41,8	41,8	53,2
täysin samaa mieltä	37	46,8	46,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**15. Työntekijöiden tulee osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden kehittämiseen.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin samaa mieltä	28	35,4	35,4	38,0
täysin samaa mieltä	49	62,0	62,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**16. Jokainen on vastuussa vain omasta työssä viihtymisestään.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	62	78,5	78,5	78,5
jokseenkin eri mieltä	13	16,5	16,5	94,9
jokseenkin samaa mieltä	2	2,5	2,5	97,5
täysin samaa mieltä	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**17. Jokaisen tulee ylläpitää yhteistyön sujuvuutta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin samaa mieltä	5	6,3	6,3	7,6
täysin samaa mieltä	73	92,4	92,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**18. Työntekijöiden välillä vallitseva luottamus ei vaikuta työmotivaatioon.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	59	74,7	74,7	74,7
jokseenkin eri mieltä	15	19,0	19,0	93,7
jokseenkin samaa mieltä	3	3,8	3,8	97,5
täysin samaa mieltä	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**19. Työntekijä voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään johtamisen onnistumiseen.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin samaa mieltä	47	59,5	59,5	65,8
täysin samaa mieltä	27	34,2	34,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**20. Työntekijöiden tulee jakaa töitä niin, ettei kukaan joudu uuvuksiin työmäärästä.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin samaa mieltä	16	20,3	20,3	22,8
täysin samaa mieltä	61	77,2	77,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**21. Jokaisen tulee olla lojaali työyksikölleen.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	3	3,8	3,8	3,8
jokseenkin eri mieltä	3	3,8	3,8	7,6
jokseenkin samaa mieltä	40	50,6	50,6	58,2
täysin samaa mieltä	33	41,8	41,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**22. Jokaisen tulee joustaa työssään niin, että työt saadaan hoidettua.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin samaa mieltä	32	40,5	40,5	46,8
täysin samaa mieltä	42	53,2	53,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**23. Työntekijöiden tulee tehdä työyksikön menestymisen eteen ylimääräistä, mitä työ ei edellytä, vaikka siitä ei saisi erillistä korvausta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	23	29,1	29,1	29,1
jokseenkin eri mieltä	33	41,8	41,8	70,9
jokseenkin samaa mieltä	19	24,1	24,1	94,9
täysin samaa mieltä	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**24. Epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa, jos olet ajatuksinesi yksin.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	36	45,6	45,6	45,6
jokseenkin eri mieltä	21	26,6	26,6	72,2
jokseenkin samaa mieltä	14	17,7	17,7	89,9
täysin samaa mieltä	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**25. Delegointi ja vastuun jakaminen ovat osoitus esimiehen luottamuksesta työntekijöiden taitoihin ja kykyyn kantaa vastuuta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	4	5,1	5,1	6,3
jokseenkin samaa mieltä	28	35,4	35,4	41,8
täysin samaa mieltä	46	58,2	58,2	100,0

**26. Työtovereista välittäminen ei ole oleellista työn kannalta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	64	81,0	81,0	81,0
jokseenkin eri mieltä	12	15,2	15,2	96,2
jokseenkin samaa mieltä	1	1,3	1,3	97,5
täysin samaa mieltä	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**27. Tunteista, huolista ja ongelmista puhuminen ei kuulu työpaikalle.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	18	22,8	22,8	22,8
jokseenkin eri mieltä	47	59,5	59,5	82,3
jokseenkin samaa mieltä	13	16,5	16,5	98,7
täysin samaa mieltä	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**28. Kaikkien ei tarvitse ottaa huolekseen työyhteisön kehittämistä.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	38	48,1	48,1	48,1
jokseenkin eri mieltä	23	29,1	29,1	77,2
jokseenkin samaa mieltä	17	21,5	21,5	98,7
täysin samaa mieltä	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	



**29. Itsensä kehittäminen on koko työyhteisön voimavara.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin samaa mieltä	27	34,2	34,2	40,5
täysin samaa mieltä	47	59,5	59,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**30. Kaikkien tulee olla mukana päätöksenteossa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin eri mieltä	7	8,9	8,9	11,4
jokseenkin samaa mieltä	33	41,8	41,8	53,2
täysin samaa mieltä	37	46,8	46,8	100,0

**31. Osallistuminen päätöksentekoon on osoitus luottamuksesta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	3	3,8	3,8	3,8
jokseenkin samaa mieltä	35	44,3	44,3	48,1
täysin samaa mieltä	41	51,9	51,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**32. Jos erityisosaamisesta ei makseta, riittää kun saavuttaa minimivaatimukset.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	22	27,8	27,8	27,8
jokseenkin eri mieltä	44	55,7	55,7	83,5
jokseenkin samaa mieltä	12	15,2	15,2	98,7
täysin samaa mieltä	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**33. Esimiehen tulee tukea jokaisen ammatillista kehittymistä yksilöllisesti.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	3,8
jokseenkin samaa mieltä	45	57,0	57,0	60,8
täysin samaa mieltä	31	39,2	39,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**34. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimiehen kanssa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	3,8
jokseenkin samaa mieltä	34	43,0	43,0	46,8
täysin samaa mieltä	42	53,2	53,2	100,0

**35. Riittää, kun osallistuu vain pakollisiin tehtäviin ja tapaamisiin.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	24	30,4	30,4	30,4
jokseenkin eri mieltä	41	51,9	51,9	82,3
jokseenkin samaa mieltä	14	17,7	17,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**36. On tärkeää jakaa saamaansa uutta tietoa työyhteisölle.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin samaa mieltä	14	17,7	17,7	17,7
täysin samaa mieltä	65	82,3	82,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**37. Eriävät mielipiteet pitää tuoda julki, vaikka olisi mielipiteineen yksin.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	7	8,9	8,9	8,9
jokseenkin samaa mieltä	35	44,3	44,3	53,2
täysin samaa mieltä	37	46,8	46,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**38. Tulevaisuuden ideointi ja visiointi kuuluvat myös työntekijöille.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin samaa mieltä	24	30,4	30,4	32,9
täysin samaa mieltä	53	67,1	67,1	100,0

**39. Esimies on vastuussa tietojen ja taitojen jakamisesta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	11	13,9	13,9	13,9
jokseenkin samaa mieltä	34	43,0	43,0	57,0
täysin samaa mieltä	34	43,0	43,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**40. Työntekijöiden tulee tehdä asioita "yli" ja "ohi" oman tehtävän, vaikka siitä ei saa rahallista korvausta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	10	12,7	12,7	12,7
jokseenkin eri mieltä	36	45,6	45,6	58,2
jokseenkin samaa mieltä	25	31,6	31,6	89,9
täysin samaa mieltä	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**41. Luottamus esimiestä kohtaan motivoi osallistumaan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin samaa mieltä	23	29,1	29,1	30,4
täysin samaa mieltä	55	69,6	69,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**42. Esimiehellä tulee olla kaikki työhön liittyvä tieto ja osaaminen hallussa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin eri mieltä	11	13,9	13,9	16,5
jokseenkin samaa mieltä	38	48,1	48,1	64,6
täysin samaa mieltä	28	35,4	35,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**43. Esimiehen tulee jakaa vastuullisia työtehtäviä henkilökunnalle.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	3	3,8	3,8	3,8
jokseenkin samaa mieltä	47	59,5	59,5	63,3
täysin samaa mieltä	29	36,7	36,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**44. Kokemusten ja ajatusten jakaminen on tärkeää johtajuuden jakamisessa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin samaa mieltä	29	36,7	36,7	38,0
täysin samaa mieltä	49	62,0	62,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**45. Vain esimies pystyy vaikuttamaan johtajuuden laatuun.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	8	10,1	10,1	10,1
jokseenkin eri mieltä	36	45,6	45,6	55,7
jokseenkin samaa mieltä	28	35,4	35,4	91,1
täysin samaa mieltä	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**46. Jaettu vastuu ylläpitää luottamuksellista suhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin samaa mieltä	36	45,6	45,6	48,1
täysin samaa mieltä	41	51,9	51,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**47. Minulla ei ole mahdollisuutta hyödyntää erityisosaamista työssäni.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	37	46,8	46,8	46,8
jokseenkin eri mieltä	23	29,1	29,1	75,9
jokseenkin samaa mieltä	14	17,7	17,7	93,7
täysin samaa mieltä	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**48. Työntekijät eivät voi vaikuttaa kehityksen suuntaan.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	18	22,8	22,8	22,8
jokseenkin eri mieltä	29	36,7	36,7	59,5
jokseenkin samaa mieltä	25	31,6	31,6	91,1
täysin samaa mieltä	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**49. Työyhteisössämme vallitsee luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin eri mieltä	24	30,4	30,4	36,7
jokseenkin samaa mieltä	25	31,6	31,6	68,4
täysin samaa mieltä	25	31,6	31,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**50. Minulla on mahdollisuus neuvotella johtamistyön kannalta tärkeistä asioista esimieheni kanssa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	7	8,9	8,9	8,9
jokseenkin eri mieltä	22	27,8	27,8	36,7
jokseenkin samaa mieltä	27	34,2	34,2	70,9
täysin samaa mieltä	23	29,1	29,1	100,0

**51. Esimieheni ei tue ammatillista kehittymistäni yksilöllisesti.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	22	27,8	27,8	27,8
jokseenkin eri mieltä	34	43,0	43,0	70,9
jokseenkin samaa mieltä	20	25,3	25,3	96,2
täysin samaa mieltä	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**52. Jokainen voi työyhteisössämme puhua tunteista, huolista ja ongelmista.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	4	5,1	5,1	5,1
jokseenkin eri mieltä	12	15,2	15,2	20,3
jokseenkin samaa mieltä	37	46,8	46,8	67,1
täysin samaa mieltä	26	32,9	32,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	



**53. Hoidan mielelläni esimiehen delegoimat tehtävät.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin eri mieltä	10	12,7	12,7	15,2
jokseenkin samaa mieltä	34	43,0	43,0	58,2
täysin samaa mieltä	33	41,8	41,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**54. Työyhteisössämme epäkohtien esiintuonti ei ole kannattavaa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	29	36,7	36,7	36,7
jokseenkin eri mieltä	29	36,7	36,7	73,4
jokseenkin samaa mieltä	18	22,8	22,8	96,2
täysin samaa mieltä	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**55. Työyhteisössämme rohkaisemme toisiamme olemaan aktiivisia palavereissa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	4	5,1	5,1	5,1
jokseenkin eri mieltä	14	17,7	17,7	22,8
jokseenkin samaa mieltä	51	64,6	64,6	87,3
täysin samaa mieltä	10	12,7	12,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**56. Meillä autetaan työtoveria enemmän kuin olisi velvollisuus.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	3	3,8	3,8	3,8
jokseenkin eri mieltä	19	24,1	24,1	27,8
jokseenkin samaa mieltä	45	57,0	57,0	84,8
täysin samaa mieltä	12	15,2	15,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**57. Työyhteisössämme työntekijät osallistuvat aktiivisesti työn kehittämiseen.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid jokseenkin eri mieltä	20	25,3	25,3	25,3
jokseenkin samaa mieltä	44	55,7	55,7	81,0
täysin samaa mieltä	15	19,0	19,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**58. Työyhteisössämme ymmärretään, että työntekijät voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan johtamisen onnistumiseen.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	20	25,3	25,3	26,6
jokseenkin samaa mieltä	47	59,5	59,5	86,1
täysin samaa mieltä	11	13,9	13,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**59. Olemme ylpeitä, että kuulumme juuri tähän työyhteisöön.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	2	2,5	2,5	2,5
jokseenkin eri mieltä	15	19,0	19,0	21,5
jokseenkin samaa mieltä	37	46,8	46,8	68,4
täysin samaa mieltä	25	31,6	31,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**60. Työyhteisössämme työntekijät ovat valmiita tekemään ylimääräistä työyksikön menestymisen eteen, vaikka siitä ei saisi rahallista korvausta.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin eri mieltä	29	36,7	36,7	43,0
jokseenkin samaa mieltä	33	41,8	41,8	84,8
täysin samaa mieltä	12	15,2	15,2	100,0

**61. Rohkaisemme ja kannustamme toisiamme oppimaan uusia työtapoja.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	14	17,7	17,7	19,0
jokseenkin samaa mieltä	51	64,6	64,6	83,5
täysin samaa mieltä	13	16,5	16,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**62. Meillä voi olla turvallisesti eri mieltä asioista.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	5	6,3	6,3	6,3
jokseenkin eri mieltä	23	29,1	29,1	35,4
jokseenkin samaa mieltä	41	51,9	51,9	87,3
täysin samaa mieltä	10	12,7	12,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**63. Minulla ei ole mahdollisuutta jakaa saamaani uutta tietoa ja taitoa muille.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	28	35,4	35,4	35,4
jokseenkin eri mieltä	32	40,5	40,5	75,9
jokseenkin samaa mieltä	17	21,5	21,5	97,5
täysin samaa mieltä	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**64. Työyhteisössämme esimies osoittaa luottamusta delegoimalla ja vastuun jakamisella.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid täysin eri mieltä	1	1,3	1,3	1,3
jokseenkin eri mieltä	22	27,8	27,8	29,1
jokseenkin samaa mieltä	42	53,2	53,2	82,3
täysin samaa mieltä	14	17,7	17,7	100,0