

Hajautetun asiantuntijaorganisaation johtamismalli

Leadership Charter – viitekehys ja käytännön malli

Kehittämishankkeen tulokset

Työsuojelurahasto 2025–2026

Skhole Oy

Helsinki, huhtikuu 2026

Tämä julkaisu on tuotettu Työsuojelurahaston kehittämishankkeessa (tunnus 250556). Sisältö on vapaasti sovellettavissa ja jaettavissa maininnalla lähteestä.



Tiivistelmä

Yhä useampi suomalainen asiantuntijaorganisaatio toimii täysin tai osittain hajautetusti: tiimit työskentelevät eri paikkakunnilla, yhteistyö tapahtuu etäyhteyksin ja kansainväliset kumppanit ovat osa arkea. Tämä tuo organisaatioille merkittäviä etuja – joustavuuden, laajan osaamis pohjan ja kustannustehokkuuden – mutta asettaa myös aivan erityisiä vaatimuksia johtamiselle, viestinnälle ja yhteisöllisyydelle.

Tässä julkaisussa esitellään Työsuojelurahaston rahoittamassa kehittämishankkeessa (2025–2026) luotu Leadership Charter -johtamismalli. Malli kehitettiin digitaalisesti toimivan, monipaikkaiseen asiantuntijaorganisaation tarpeisiin, ja sen rakentamisessa hyödynnettiin kansainvälisistä hajautetuista organisaatioista koottua benchmarkkausdataa sekä tutkimustietoa (Työterveyslaitos 2021, Harvard Business Review 2020, Työsuojelurahasto 2022).

Leadership Charter ei ole ohjesääntö – se on yhteisesti sovittu kuvaus siitä, miten me johdamme, viestimme ja teemme työtä yhdessä riippumatta siitä, missä kukin fyysisesti työskentelee.

Malli on suunniteltu skaalautuvaksi ja monistettavaksi. Tämä julkaisu on tarkoitettu kaikille organisaatioille, jotka haluavat kehittää hajautetun tai hybridityön johtamiskäytäntöjään tutkimusperustaisesti ja käytännönläheisesti.



1. Tausta ja tarve

1.1 Muuttuva työn organisointi

Suomalainen työelämä on viime vuosien aikana muuttunut nopeasti. Pandemia-aika nopeutti siirtymää etä- ja hybridityöhön, mutta muutos jäi pysyväksi. Yhä useampi organisaatio on ottanut käyttöön täysin hajautetun tai monipaikkaisen toimintamallin – ei pakosta, vaan kilpailukyvyyn ja osaamisen hankkimisen vuoksi.

Samaan aikaan kansainvälisten kumppanuusverkostojen hyödyntäminen on yleistynyt erityisesti pk-yrityksissä. Ohjelmistokehitys, myynti ja asiantuntijapalvelut hankitaan yhä useammin kansainvälisiltä kumppaneilta. Tämä laajentaa osaamis pohjaa ja vähentää kustannuksia, mutta tekee johtamisesta monimutkaisempaa.

1.2 Johtamisen haasteet hajautetussa ympäristössä

Hajautetun työn tutkimus tunnistaa johdonmukaisesti samat ongelmat, jotka toistuvat organisaatiosta toiseen:

Viestinnän pirstaleisuus Tieto hajoaa useisiin kanaviin eikä ole selvää, mistä löytää ajantasainen tilanne tai kenen vastuulla reagointi on.	Roolien epäselvyys Päätöksenteon vastuu on epäselvä erityisesti rajapinnoilla. Tehtävät jäävät ilman omistajaa tai päällekkäistyvät.	Ad hoc -kuormitus Yllättävät tehtävät ja nopeaa reagoitua edellyttävät pyynnöt keskeyttävät työn rytmiä ja kasvattavat kuormitusta.	Yhteisöllisyyden hauras-tuminen Erityisesti kansainväliset ja etäroolit voivat jäädä arjen tiedonkulun ja yhteisöllisyyden ulkopuolelle.
--	--	---	--

Nämä haasteet eivät ole vain mukavuuskysymyksiä – ne vaikuttavat suoraan työn tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation kykyyn kasvaa.

1.3 Tutkimuksen tarve

Vaikka hajautetusta työstä on runsaasti kansainvälistä tutkimusta, käytännönläheinen, suomalaiseen pk-yrityskenttään sopiva johtamismalli on puuttunut. Erityisesti organisaatioille, jotka yhdistävät kotimaisen tiimin ja kansainvälisen kumppaniverkoston, ei ole ollut helposti käyttöönotettavaa mallia.

Kehittämishankkeen lähtökohtana oli luoda malli, joka on samaan aikaan tutkimusperustainen, käytännönläheinen ja suoraan sovellettavissa ilman massiivista muutosprojektia.



2. Teoreettinen viitekehys

2.1 Keskeinen tutkimuspohja

Leadership Charter -malli rakentuu kolmen keskeisen tutkimuslähteen varaan, joita sovellettiin hankkeessa systemaattisesti:

Johtaminen monipaikkaisessa työssä • Työterveyslaitos (2021)

TTL:n tutkimus osoittaa, että monipaikkaisen työn johtaminen edellyttää kirjattuja, yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Keskeisiä tekijöitä ovat roolien selkeys, työn ennakoitavuus ja säännöllinen rytmitys. Ilman näitä rakenteiden puuttuminen kasvattaa kuormitusta enemmän kuin itse työn määrä.

Remote Work and Trust • Harvard Business Review (2020)

HBR:n analyysi hajautettujen tiimien psykologisesta turvallisuudesta korostaa, että luottamus ei synny digitaalisessa ympäristössä automaattisesti – se rakennetaan johtamisen mikrokäytäntöjen kautta. Säännöllinen kuulumiskierros, positiivisen palautteen rakenteet ja johtajien näkyvä läsnäolo arjen viestinnässä ovat keskeisiä tekijöitä.

Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä • Työsuojelurahasto (2022)

TSR:n tutkimus tunnistaa etätyön erityiset kuormitustekijät: työn jatkuvuuden haasteet, keskeytykset ja ennakoimattomat työkuormat. Ennaltaehkäisevä tuki edellyttää kuormituksen näkyväksi tekemistä – kevyttä, toistuvaa seurantaa, ei raskaita prosesseja.

2.2 Benchmarkkaus: parhaat käytännöt kansainvälisistä organisaatioista

Hankkeen aikana toteutettiin laaja benchmarkkaus suomalaisissa ja kansainvälisissä hajautetuissa organisaatioissa käytetyistä johtamismalleista. Vertailuaineistona hyödynnettiin remote-first -organisaatioiden julkaistuja käytäntöjä (GitLab, Automattic, Atlassian, Doist) sekä akateemista tutkimusta ja alan suosituksia (Gartner 2020–2024).

Benchmarkkauksen keskeisimmät havainnot:

- Selkeä, kirjattu johtamismalli on välttämätön – suullinen kulttuuri ei yksin riitä hajautetussa ympäristössä
- Työn rytmitys (sprintit, fokussyklit, viikoittainen tilannekuva) vähentää ad hoc -kuormitusta merkittävästi



- "Single source of truth" -periaate eli yksi pääkanava kullekin tietotyypille on yhteinen nimittäjä parhaissa organisaatioissa
- Psykologinen turvallisuus rakentuu toistuvista mikrokäytännöistä, ei kertaluonteisista interventioista
- Kuormituksen näkyvyys edellyttää rakenteen, jossa jokainen voi ilmaista kapasiteettinsa ilman stigmaa



3. Kehittämisprosessi

3.1 Menetelmät

Leadership Charter kehitettiin vaiheistettua, osallistavaa prosessia käyttäen. Prosessi rakentui neljästä vaiheesta:

Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4
Nykytilan analyysi	Yhteiskehittäminen	Pilotointi	Juurruttaminen
<i>Loka–marras 2025</i>	<i>Marras–jouluku 2025</i>	<i>Tammikuu–maaliskuu 2026</i>	<i>Huhtikuu 2026</i>
<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstökysely Tutkimusanalyysi Benchmarkkaus 	<ul style="list-style-type: none"> Fasilitoidut työpajat Leadership Charter v1 Periaatteiden priorisointi 	<ul style="list-style-type: none"> Käytäntöjen kokeilu Palautteet Iteratiivinen kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> Mallin viimeistely Dokumentointi Käyttöönotto

3.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Kehittämistyön pohjaksi toteutettiin henkilöstökysely, jolla kartoitettiin nykytila viidellä osa-alueella. Kyselyyn vastasi kaikki organisaation roolit mukaan lukien kansainväliset kumppanit. Vastausten asteikko oli 1–5.

Osa-alue	Keskiarvo	Tulkinta
Vastuiden ja roolien selkeys	4,0 / 5	Hyvä – yhtenäistettävää
Päätöksenteon selkeys	4,0 / 5	Hyvä – rajapinnoilla puutteita
Viestinnän laatu ja selkeys	3,4 / 5	Kehittämiskohde
Työn ennakoitavuus	3,4 / 5	Kehittämiskohde
Psykologinen turvallisuus	4,0 / 5	Vahvuus – säilytettävä
Kuulluksi tuleminen	4,2 / 5	Vahvuus
Tuki kuormituksessa	3,2 / 5	Selkein kehityskohde

Taulukko 1. Henkilöstökyselyn yhteenveto (asteikko 1–5). Vastaajat edustivat kaikkia organisaation rooleja.



3.3 Työpajatyöskentely

Nykytila-analyysin pohjalta toteutettiin fasilitoidut kehittämistyöpajat, joissa johto ja henkilöstö rakensivat yhdessä uudet johtamiskäytännöt. Prosessi oli ratkaisukeskeinen: löydetyt kipukohdat muutettiin konkreettisiksi toimintamalleiksi.

Ensimmäisessä työpajassa tunnistettiin neljä keskeistä kehittämisaluetta: viestintäkanavien pirstaleisuus, roolien ja vastualueiden epäselvyydet, informaatiokuorma sekä kansainvälisten tiimien yhteisöllisyyden haasteet. Toisessa työpajassa nämä muutettiin konkreettisiksi periaatteiksi, jotka muodostavat Leadership Charterin rungon.



4. Leadership Charter – malli

Leadership Charter koostuu viidestä toisiaan tukevasta osa-alueesta. Jokainen osa-alue sisältää kirjatut periaatteet sekä konkreettiset käytännöt, jotka voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan tai organisaation tarpeisiin soveltaen.

4.1 Johtamisen periaatteet ja roolirakenne

Hajautetussa organisaatiossa johtamisen perusedellytys on selkeys: kuka omistaa minkäkin päätöksen, kuka koordinoi ja kuka on vastuussa tuloksesta. Ilman kirjattua rakennetta päätöksenteko hidastuu, tehtäviä jää kellumaan ja kuormitus jakautuu epätasaisesti.

Leadership Charter -mallissa johtaminen perustuu Accountability & Ownership -rakenteeseen:

- Jokaisella tehtäväkokonaisuudella on nimetty omistaja (DRI – Directly Responsible Individual)
- Omistaja ei tee kaikkea yksin, mutta vastaa siitä, että asia etenee ja tarvittavat päätökset tehdään
- Päätöksenteon taso on kirjattu: operatiiviset päätökset tehdään mahdollisimman lähellä tekijää, strategiset yhdessä
- Avoin priorisointi: kaikki tietävät, mitkä asiat ovat juuri nyt tärkeimpiä

Matalahierarkkinen johtaminen ei tarkoita rakenteettomuutta. Se tarkoittaa, että rakenteet ovat kevyitä, läpinäkyviä ja kaikkien tiedossa – ei vain johdon.

4.2 Työn rytmitys ja ennakoitavuus

Yksi hajautetun työn suurimmista kuormituksen lähteistä on ennakoimattomuus: tehtävät muuttuvat, pyynnöt tulevat useista suunnista ja työn rytmi katkeaa jatkuvasti. Leadership Charter -mallissa tähän vastataan selkeällä rytmitysrakenteella.

Taso	Rytmitysmalli
Koko organisaatio	Viikoittainen tilannekuva: lyhyt yhteinen katsaus prioriteetteihin, esteisiin ja kuormitukseen. Ei statuspalaveri – käytännön koordinointi.
Myynti ja asiakastyö	2–4 viikon fokussyklit: selkeä fokus myyntijaksolle, ennalta sovittu tavoite, mini-retrospektiivi jakson lopussa.
Kehitys- ja projektitiimit	Kahden viikon sprintit: kirjattu scope, päivittäinen lyhyt synkronointi, demo jakson lopussa.



Yksilötaso	Viikoittainen oman kapasiteetin tarkistus: "Mikä on kuormani tällä viikolla? Onko esteitä?"
-------------------	---

Keskeinen periaate: ad hoc -pyynnöt eivät keskeytä käynnissä olevaa sprinttiä tai fokusvaihetta ilman erillistä priorisointia. On sovittava, mitä tiputetaan pois, jos uusi tehtävä tulee.

4.3 Viestintäkäytännöt ja tiedon rakenne

Viestintä on hajautetun organisaation sidekudos. Kun viestintä toimii hyvin, ihmiset tietävät, mistä tieto löytyy, kenen vastuulla reagointi on ja miten kiireelliset asiat hoidetaan. Kun se ei toimi, syntyy epävarmuutta, kaksoistöitä ja kuormitusta.

Leadership Charter -mallissa viestintä perustuu kolmeen periaatteeseen:

Periaate 1: Single Source of Truth

Jokaisella tietotyypillä on yksi paikka, josta se löytyy: päätökset dokumentoidaan yhdessä paikassa, projektien tilanne yhdessä paikassa, yhteiset sopimukset yhdessä paikassa. Sama tieto ei esiinny useassa kanavassa eri versioina.

Periaate 2: Reaktiokäytännöt

Viestintäkanaville sovitaan selkeät reaktioajat ja -tavat: pikaviestimet (esim. Slack) ovat ei-kiireellisiä – vastauksen ei tarvitse tulla heti. Kiireellisille asioille on oma kanava tai käytäntö. Emojireaktio tai lyhyt kiittäminen osoittaa, että viesti on huomattu.

Periaate 3: Asynchronous first

Oletusarvo on asynkroninen viestintä – ei kokous, jos asia voidaan hoitaa viestillä. Ei viesti, jos asia löytyy dokumentaatiosta. Kokoukset ovat harvinaisia, lyhyitä ja niissä on selkeä tavoite.

4.4 Psykologinen turvallisuus ja palautekulttuuri

Psykologinen turvallisuus – kokemus siitä, että voi ilmaista näkemyksensä, kysyä tyhmiä kysymyksiä ja myöntää virheet ilman pelkoa – on yksi vahvimmin työn tuloksellisuuteen yhteydessä olevista tekijöistä (Google Project Aristotle, 2016; HBR 2020).

Hajautetussa ympäristössä psykologinen turvallisuus ei synny itsestään – se edellyttää tietoisia johtamisen mikrokäytäntöjä:



- Kuulumiskierros aloittaa viikoittaisen tapaamisen – ei statusraportti, vaan aito hetki ihmisten tavoittamiseksi
- Positiivinen palaute näkyväksi: rakenne, jossa tiimi voi jakaa onnistumisia ja kiittää toisiaan julkisesti
- Epäonnistumiset oppimiseksi: postmortem-käytäntö, jossa ei etsitä syyllisiä vaan ymmärretään, mitä tapahtui
- Johtajan näkyvyys: johto osallistuu samoihin kanaviin, näyttää epävarmuutensa ja pyytää palautetta
- Matalan kynnyksen huoli-kanava: tapa ilmaista kuormittuminen tai epäselvyys ennen kuin se kasvaa ongelmaksi

Psykologinen turvallisuus ei tarkoita konsensuskulttuuria tai konfliktien välttämistä. Se tarkoittaa, että erimielisyydet voidaan käsitellä avoimesti ja rakentavasti – ja se on nimenomaan hajautetussa työssä kilpailuetu.

4.5 Työkuorman hallinta ja hyvinvoinnin seuranta

Työkuorman epätasainen jakautuminen ja ennakoinnattomat kuormituspiikit ovat yleisimpiä etä- ja hybridityön ongelmia. Ongelma on rakenteellinen: kun ihminen ei ole fyysisesti näkyvillä, kuormittuminen jää helposti huomaamatta.

Leadership Charter -mallissa kuormituksen hallinta perustuu näkyvyyteen ja matalan kynnyksen seurantaan:

Viikoittainen kapasiteettitarkistus	Näkyvä kapasiteetti	Eskalaatiopolut	Rytmi puskurina
Jokainen arvioi viikoittain oman kuormituksensa (esim. liikennevalomalli: vihreä / keltainen / punainen). Ei arvioida suoritusta vaan kapasiteettia.	Kapasiteettitila on tiimin nähtävillä. Kun joku on punaisella, se laukaisee automaattisesti tuen: mitä voidaan siirtää, kuka voi auttaa?	Kiiretilanteessa on ennalta sovittu polku: ensin esihenkilö, sitten tiimi. Ei stigmaa – kuormittuminen on tiedotettava asia, ei heikkous.	Säännöllinen rytmi (sprintit, fokussyklit) luo luonnollisia taukoja ja palautumismahdollisuuksia. Allokatiiossa varataan kapasiteettia yllättäville asioille.



5. Mallin käyttöönotto – käytännön opas

5.1 Mistä aloittaa?

Leadership Charter ei vaadi massiivista muutosprojektia. Pienikin muutos – yhden käytännön johdonmukainen soveltaminen – tuottaa tuloksia. Suosittelemme aloittamaan sieltä, missä kipu on suurin.

Haaste	Aloituspiste
Jos suurin haaste on viestinnän kaaos	Aloita Periaate 1: Single Source of Truth. Sovi yhden viikon sisällä: mikä on projektitilanteen paikka, mikä on päätösten paikka, mitkä ovat Slackin reaktiokäytännöt.
Jos suurin haaste on työn ennakoimattomuus	Aloita työn rytmitys. Kokeile kahden viikon sprint-rakennetta ensin yhden tiimin kanssa. Mittaa, miten ad hoc -pyynnöt vähenevät.
Jos suurin haaste on kuormittuminen	Aloita viikoittainen kapasiteettitarkistus. Yksinkertaisimmillaan se on Slack-viesti: "Kuormani tällä viikolla: ● / ○ / ●"
Jos johtamisen rakenne on epäselvä	Aloita Accountability & Ownership -kartoituksella: listaa organisaation tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet ja nimeä omistaja jokaiselle.

5.2 Yhteiskehittäminen – välttämätön edellytys

Leadership Charter toimii vain, jos se on yhteisesti sovittu – ei ylhäältä annettu. Tämä tarkoittaa, että käytännöt kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa, ei heille. Prosessi on yhtä tärkeä kuin lopputulos.

Käytännössä yhteiskehittäminen tarkoittaa:

1. Nykytilan avoin kartoitus: kysy, miten ihmiset kokevat nykyiset käytännöt – älä olet
2. Yhteinen priorisointi: tunnista kaksi tai kolme keskeisintä kehittämiskohdetta yhdessä
3. Kokeilut ennen käyttöönottoa: pilotoi uudet käytännöt pienessä ryhmässä ennen koko organisaation käyttöönottoa
4. Palaute ja iterointi: kerää palaute pilotoinnista ja paranna ennen laajentamista
5. Dokumentointi: kirjaa sovitut käytännöt selkeästi – Leadership Charter on elävä dokumentti, ei kiveen hakattu

5.3 Käyttöönottoa tukevat kysymykset

Seuraavat kysymykset auttavat organisaatiota aloittamaan oman Leadership Charter -prosessinsa:



- Johtaminen: Tietääkö jokainen tiimiläinen, kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa? Onko päätöksenteko selkeää?
- Rytmitys: Onko työn rytmi sellainen, että se mahdollistaa syvän työn? Kuinka monta ad hoc -keskeytystä keskimääräisessä työpäivässä on?
- Viestintä: Mistä kanavasta löytää projektin ajantasaisen tilanteen? Onko vastaus yksiselitteinen?
- Psykologinen turvallisuus: Voivatko kaikki – myös etä- ja kansainväliset roolit – ilmaista näkemyksensä yhtä helposti?
- Kuormitus: Tietääkö johto, ketkä ovat tällä hetkellä ylikuormittuneita? Onko asialle ennalta sovittu toimintamalli?



6. Tulokset ja oppiminen

6.1 Mitä opittiin?

Kehittämishanke tuotti useita yleistettäviä oppeja, jotka ovat relevantteja kaikille hajautetulle tai hybridille organisaatioille:

Oppi 1: Kulttuuri ja rakenne tukevat toisiaan

Organisaatiossa, jossa psykologinen turvallisuus on vahva, on helpompi ottaa käyttöön uusia rakenteita – koska ihmiset uskaltavat sanoa, jos jokin ei toimi. Ja selkeät rakenteet vastaavasti vahvistavat psykologista turvallisuutta, koska epäselvyys on yksi suurimmista turvattomuuden lähteistä.

Oppi 2: Kevyt rakenne toimii paremmin kuin raskas prosessi

Yritykset implementoida kattavia prosesseja kerralla epäonnistuvat useammin kuin pienten, konkreettisten käytäntöjen asteittainen käyttöönotto. Viikoittainen kapasiteettitarkistus (2 min) toimii paremmin kuin kattava hyvinvointiohjelma ilman arjen ankkuria.

Oppi 3: Kansainvälisten tiimien integrointi vaatii aktiivista työtä

Kansainväliset kumppanit ja etäroolit integroituvat tiimiin vain, jos heidän osallistamiseksi on aktiivisia käytäntöjä. Pelkkä pääsy samoihin kanaviin ei riitä – tarvitaan rakenteita, jotka varmistavat äänen kuulumisen myös eri aikavyöhykkeillä ja kulttuurikonteksteissa.

Oppi 4: Johtamismalli on elävä dokumentti

Paras Leadership Charter on sellainen, jota tiimi päivittää itse. Kerran vuodessa tehtävä retrospektiivi – "toimivatko nämä käytännöt edelleen?" – pitää mallin relevanttina organisaation kasvaessa ja muuttuessa.

6.2 Mitattavia muutoksia

Pilotoinnin aikana havaitut muutokset osoittavat mallin toimivuuden:

- Viestintäkäytäntöjen selkiytyminen vähensi epävarmuutta siitä, onko viesti tavoittanut vastaanottajan



- Sprintti- ja fokusrakenteiden käyttöönotto vähensi koettua ad hoc -kuormitusta erityisesti myynti- ja kehitystiimeissä
- Viikoittainen kapasiteettitarkistus teki kuormittumisen näkyväksi ennen kuin se eteni uupumukseksi
- Positiivisen palautteen rakenne vahvisti yhteisöllisyyttä myös kansainvälisissä tiimeissä
- Leadership Charterin käyttöönotto nopeutti uusien henkilöiden ja kumppanien perehdyttämistä organisaation toimintatapoihin

6.3 Mallin rajoitukset

Leadership Charter ei ole universaali ratkaisu. On tärkeää tunnistaa mallin rajoitukset ennen soveltamista:

- Kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, miten esimerkiksi suoran palautteen antaminen tai hierarkiasuhteet koetaan – malli vaatii paikallista soveltamista
- Malli toimii parhaiten organisaatioissa, joissa on jo jonkinlainen kulttuuri avoimuudelle – täysin suljetussa kulttuurissa muutos edellyttää ensin kulttuurityötä
- Kvantitatiivinen vaikuttavuuden mittaaminen on haastavaa lyhyessä ajassa – muutokset käyttäytymisessä ja kulttuurissa näkyvät viiveellä



7. Sovellettavuus ja jatkokehitys

7.1 Kenelle malli sopii?

Leadership Charter -malli on suunniteltu erityisesti seuraavanlaisille organisaatioille:

- Digitaaliset asiantuntijaorganisaatiot, joiden henkilöstö työskentelee monipaikkaisesti tai täysin etänä
- Pk-yritykset, jotka hyödyntävät kansainvälisiä kumppani- tai alihankintaverkostoja
- Kasvuvaiheessa olevat organisaatiot, joissa johtamiskäytännöt ovat kehittymässä
- Hybridityöhön siirtyvät organisaatiot, jotka haluavat rakentaa johtamiskäytännöt uusiksi alusta

Malli skaalautuu organisaation koosta riippumatta – pienessä tiimissä se voi tarkoittaa muutamaa sovittua käytäntöä, suuremmassa se edellyttää laajempaa rakenteellista työtä.

7.2 Soveltamisohje eri kokoisille organisaatioille

Organisaatiotyyppi	Fokus ja priorisointi
Mikro-org. (alle 10 hlö)	Keskity kahteen asiaan: roolien selkeys (kuka omistaa minkäkin) ja viestintäkäytännöt. Viikoittainen 15 min synkronointi on usein riittävä rytmitys.
Pieni org. (10–30 hlö)	Lisää työn rytmitys (sprintit tai fokussyklit) ja kapasiteetin seuranta. Psykologisen turvallisuuden käytännöt ovat erityisen tärkeitä, kun tiimi alkaa erikoistua.
Keskisuuri org. (30–100 hlö)	Kaikki viisi osa-aluetta relevantteja. Harkitse Leadership Charterin jalkauttamista tiimitasolla – yksi koko org:n charter + tiimien omat sovellukset.
Kansainvälinen verkosto	Erytishuomio: kansainvälisten roolien osallistaminen, aikavyöhykkeet, asynkroninen viestintä. Harkitse erillistä "remote handbook" -dokumenttia Charterin tueksi.

7.3 Jatkokehitysehdotukset

Tämä julkaisu esittelee Leadership Charter -mallin ensimmäisen version. Tunnistamme useita jatkokehityssuuntia:

6. Digitaalinen työkalupakki: Leadership Charterin pohjamalli, nykytilakysely ja retrospektiivipohja ladattavana pakettina



7. Toimialakohtaiset sovellukset: mallin räätälöinti esimerkiksi terveysteknologiaan, media-alalle tai ohjelmistokehitykseen
8. Pitkittäistutkimus: seurantatutkimus, joka mittaa mallin vaikutuksia 12–24 kuukauden aikana
9. Kansainvälinen vertailu: mallin testaaminen erikielissä ja -kulttuurisissa konteksteissa



8. Lähteet ja lisätietoja

Tutkimuslähteet

Lähde	Viite
Työterveyslaitos (2021)	Monipaikkainen työ ja johtaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
Harvard Business Review (2020)	The Secrets of Great Remote Work Teams. HBR, huhtikuu 2020.
Työsuojelurahasto (2022)	Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä – tuloksia ja suosituksia. Helsinki: TSR.
Google Project Aristotle (2016)	The five keys to a successful Google team. re:Work, Google LLC.
GitLab (2024)	GitLab Remote Work Report 2024. GitLab Inc. Saatavissa: about.gitlab.com/remote-work
Automattic (2023)	How We Work at Automattic. Automattic Inc. Saatavissa: automattic.com/creed
Gartner (2023)	Future of Work Trends 2024. Gartner Research.

Lisätietoja ja yhteydenotot

Kehittämistyön toteuttaja Skhole Oy support@skhole.fi Helsinki, Finland	Julkaisutiedot Hanketunnus: 250556 Rahoittaja: Työsuojelurahasto Julkaistu: huhtikuu 2026 <i>Lisenssi: Creative Commons BY 4.0</i>
---	---

Tämä julkaisu on vapaasti jaettavissa ja sovellettavissa maininnalla alkuperästä. Toivomme, että malli hyödyttää mahdollisimman monia suomalaisia ja kansainvälisiä asiantuntijaorganisaatioita matkalla kohti inhimillisempää ja tuloksellisempaa hajautettua työtä.

