

# Keskusteluja johtamisesta ja yhteistyöstä: Yhteisöohjautuvuus?

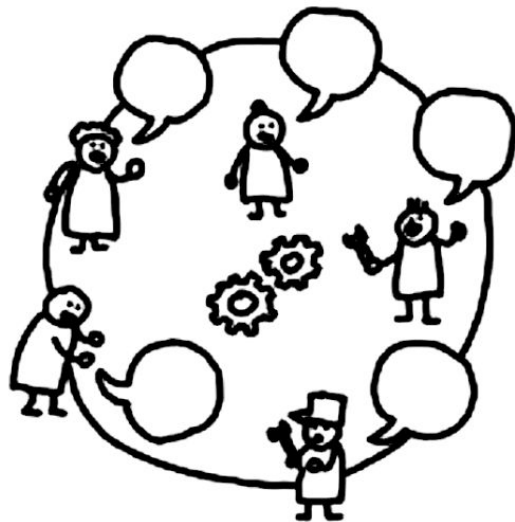
Lounais-Suomen kirjasto  
Pomopäivät 28.8.2024  
Perttu Salovaara, FT, dosentti

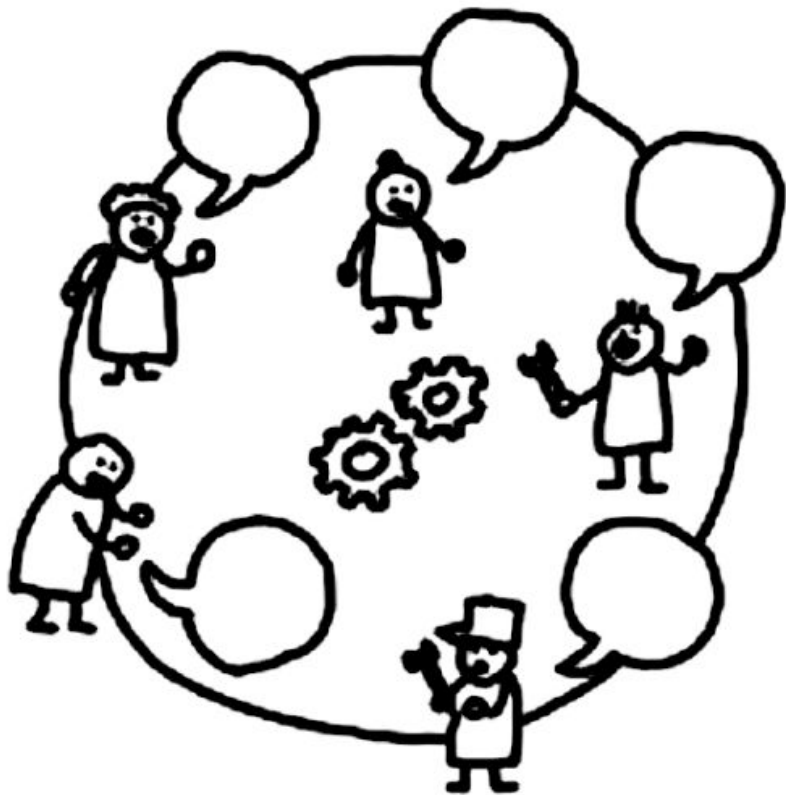


*Ajatusvirtta*

# Päivän agenda

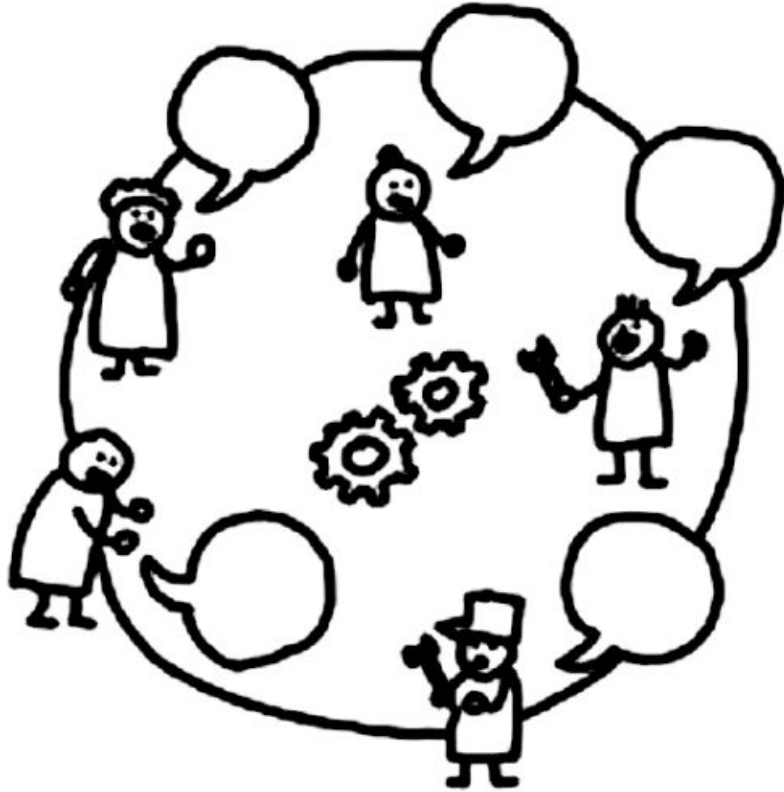
AIKA	AIHE
11-12	Kokemuksia ja pohdintoja: Millaisiin haasteisiin törmäämme toistuvasti niin yksittäisen kirjaston kuin kirjastojen verkoston ja yhteistyön osalta?  Yhteisöohjautuvuuden perusteet + keskustelua
12-13	<b>Lounas</b>
13-14:30	Simulaatio-harjoitus Toiminnallinen harjoitus, 3 pienryhmää - Oivalluksia ja oppeja omaan työhön
14:30-14:45	<b>Kahvitauko</b>
14:45-15:30	Yhteisöohjautuvuuden rakenteita ja käytänteitä - Parvimalli, neuvonpito, puheeksi ottaminen  Miten yhteisöohjautuvuus jäsentää arjen haasteita? Mitä voivat olla ensiaskleet?
15:30-16	Päivän yhteenveto, vapaaehtoisten parvien koordinointi + yhteys seuraavaan päivään





### Sisältöä ja kysymyksiä:

- Yhteisöohjautuvuuden periaatteita
- Miten ottaa ensimmäisiä askeleita yhteisöohjautuvuuteen?
- Miten yhteisöohjautuvuus toimii erikokoisissa yhteisöissä?
- Miten ajatus soveltuu väljempien verkostojen toiminnan perusteeksi?



Millaisia onnistumisia ja haasteita sinulla on esihenkilöroolissa oman porukan tai yhteistyöverkoston suhteen?

= kahvilla/kaljalla tulisi puheeksi

Ovatko nämä jotain ihan uutta?  
Toistuvatko samankaltaiset asiat?

3-4 hlön pienryhmäkeskustelu

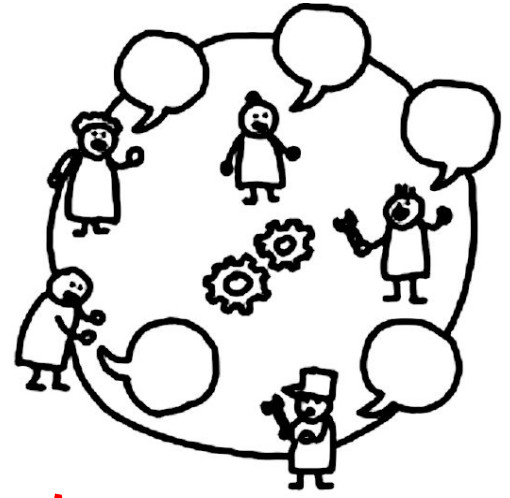
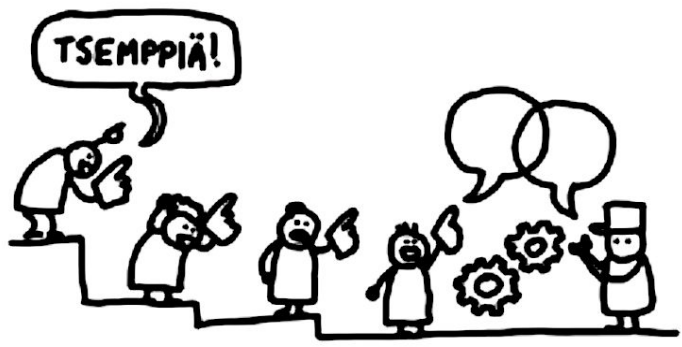
15 min.

# Keskustelua

- henkilökuntapalaveri: miten osallistetaan, dynamiikka, valmistelu, esihlön yksinpuhelu
- esim. asiakaspalveluvuorot: ei varmaan heti onnistuisi henkilöstölähtöisesti
- hlökunnan motivointi - työllistettyjen ja harjoittelijoiden osalta - eivät pääse yhteisöön, porukka ei sitoudu, on haittaa
- esihlö on vain ihminen - esihlöstä voi puhua mitä tahansa - ei voi olla hyvää johtamista, jos porukka puhuu vain paha, tai ei mitään - molempiin
- alaistaidot - tätä tarvittaisi yhä
- ongelmatilanteet kaikkialla samoja: epäasiallinen käytös, motivaatio, päihteet...
- edelleen liikaa sitä, että esihlön rooliin kuuluu sietää huonoa käytöstä - "saatte enemmän palkkaa"
- itse pitää asettaa rajat toisten käytökselle
- ei ole jumaluuskompleksia: ei tiedä kaikkea!
- ei pitäisi esittää virheetöntä - porukka saattaa tietää paremmin



Silkkipaperijohtaminen

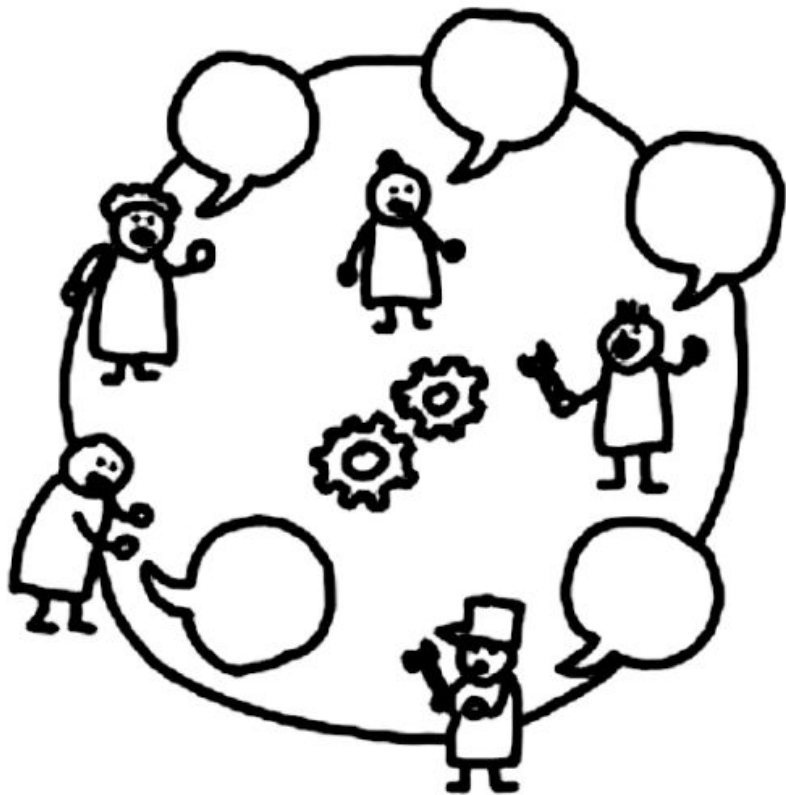


Mansikkakakkupakko



HIERARKKISUUS

YHTEISÖOHJAUTUVUUS



Millaisia ajatuksia ja mielleyhtymiä **yhteisöohjautuvuus** herättää?

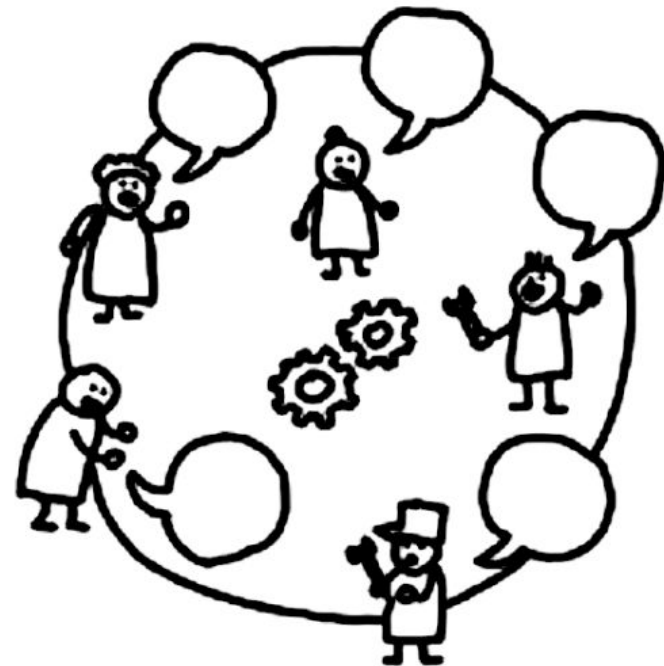
Millaista yhteisöllistä/ jaettua johtajuutta tunnistat jo nyt työssäsi ja yhteisöissä, joihin kuulut?

3-4 hlön pienryhmäkeskustelu

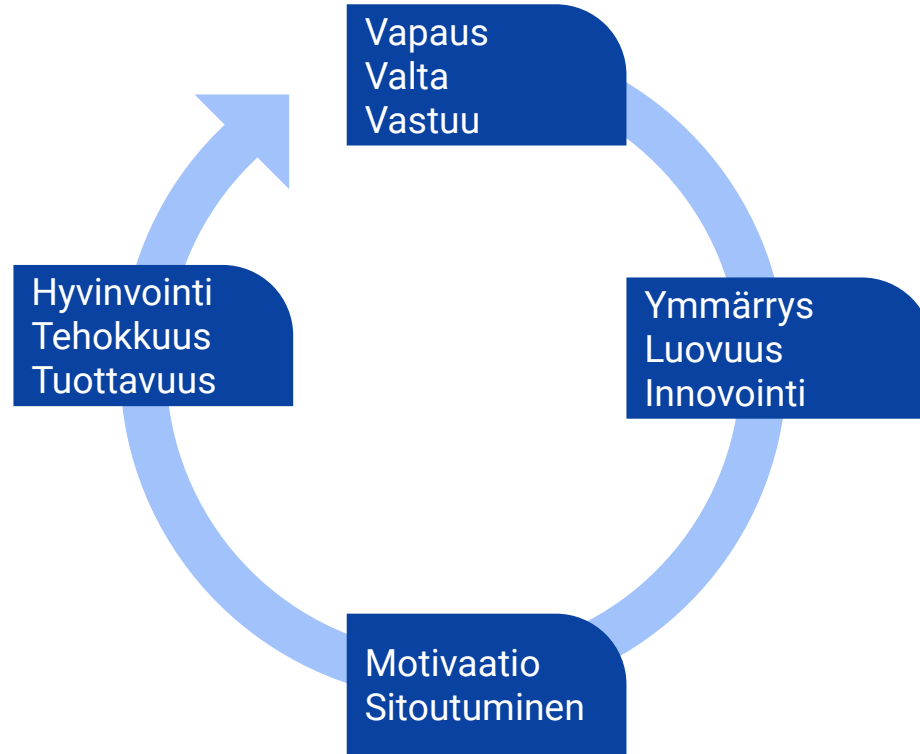


# Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa...

- “työn organisoimista ja koordinointia yhdessä.”
- “työyhteisön **pelisäännöt ja rakenteita**, joiden avulla **kaikki voivat osallistua** työn muotoiluun ja yhteisön ohjaamiseen – ei sitä, että kukin saa päättää itse mitä tekee ja tehdä mitä haluaa.”
- ”organisaatiota, jossa on **rakenteita, prosesseja, käytänteitä ja kulttuuria**. Niiden on tarkoitus ylläpitää **tasa-arvoisempaa, vertaispohjaista toimintatapaa**, ei autoritäärisiä valta-asetelmia.”
- hahmotetaan organisaation systeeminä, esim. “Ei riitä että oma tiimi sopii toiminnastaan (...) Kaikilla on vaikutusta toisiinsa.” Yksilö elää sosiaalisessa verkostossa, joten johtaminenkin muodostuu verkostossa.



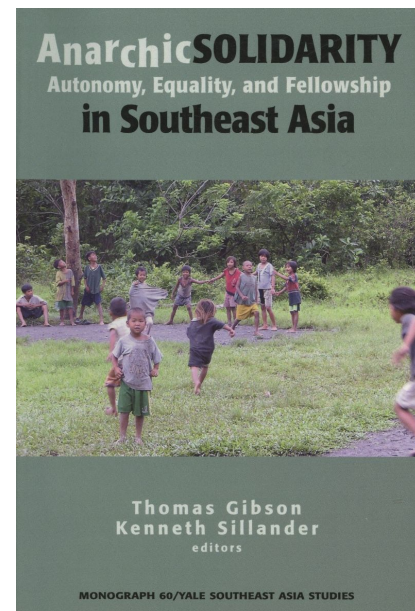
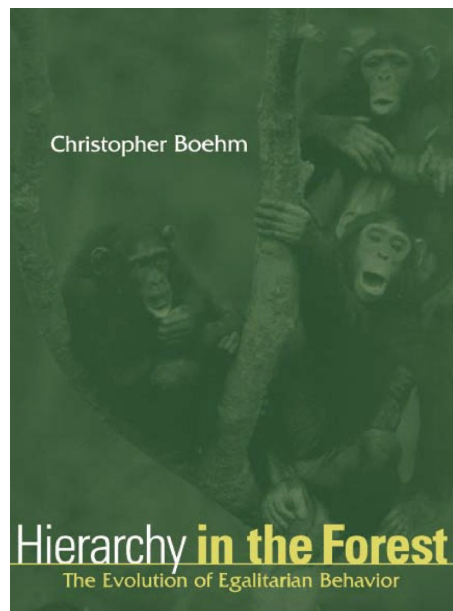
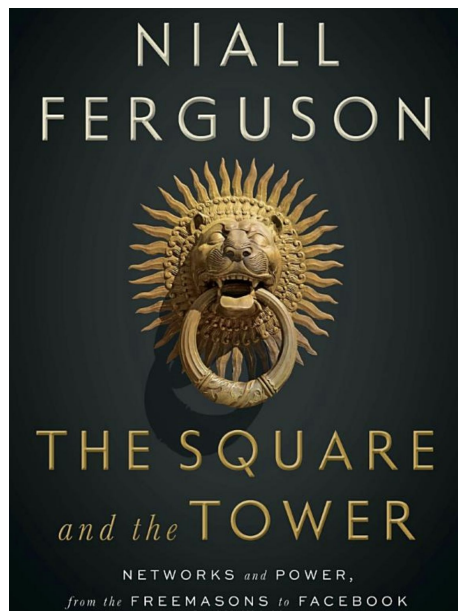
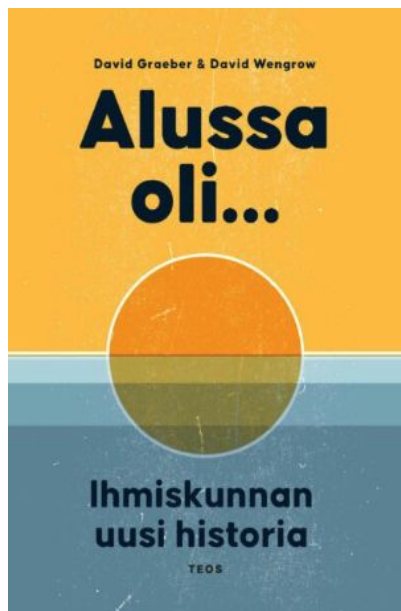
# Yhteisöohjautuvuuden logiikka



Mitä tiedämme alkuperäiskansoista?  
Esimerkkejä muuntuvista ja  
ei-hierarkkisista yhteisöistä



# Yhteiskuntien kehittyminen tasa-arvon näkökulmasta



# Alkuperäiskansojen muuntuva organisaatio

## Arktisten alueiden inuiitit

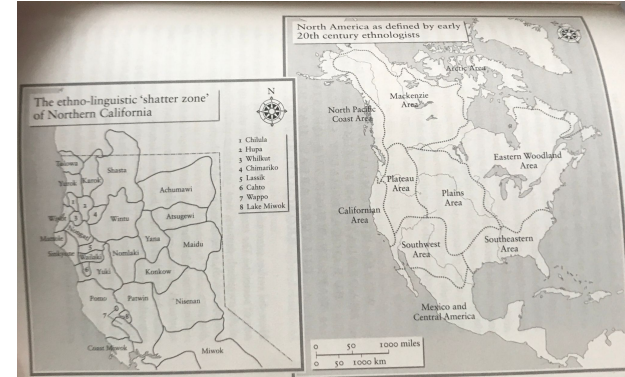
- Eri yhteiskuntarakenteen vuodenaajan mukaan; kaksi oikeus- ja uskontojärjestelmää
- Kesä: 20-30 hengen ryhmittymiä, kalastus, karibun ja poron metsästys
  - arvossa pidetyn ikääntyneen miehen johdolla
  - yksityisomaisuuden suojelu, ankara valtaoikeuden käyttö
- Talvi: perheyhteisöt kerääntyvät, suuria puusta, valaan kylkiluista ja kivistä rakennettuja taloja tapaamisiin
  - hyveinä tasa-arvo, altruismi, sopuisa yhteisöllinen elämä

## Kwakiutl, Kanadan luoteisrannikon metsästäjä-keräilijäkansa

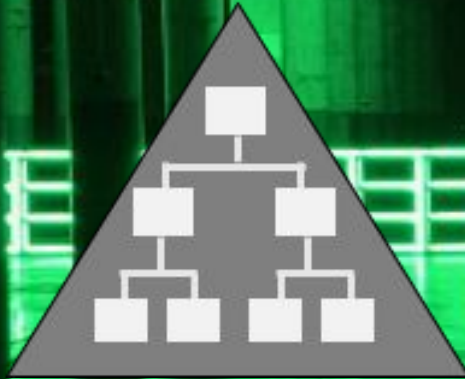
- Talvi, hierarkia: päälliköt pitävät hovia 'palatseissa', suuria *potlach* pitoja, sääntöjä
- Kesä, klaaniperusteiset ryhmät: hierarkkisia, mutta eivät muodollisia
- Ihmisillä eri nimet talvella ja kesällä

## Suurten tasankojen Cheyenne & Lakota -yhteisöt

- Loppukesä/alkusyksy: pienet ryhmät kerääntyvät biisoninmetsästyksen
- Autoritääriin osa-aikainen 'poliisi': oikeus käyttää pakkokeinoja - vangita, ruoskia, sakottaa - jos joku vaaransi metsästyksen onnistumisen
- Vastuu järjestyksestä kiersi eri heimojen ja ryhmien kesken
- Metsästyskauden jälkeen anarkistiset pienet kiertävät ryhmät

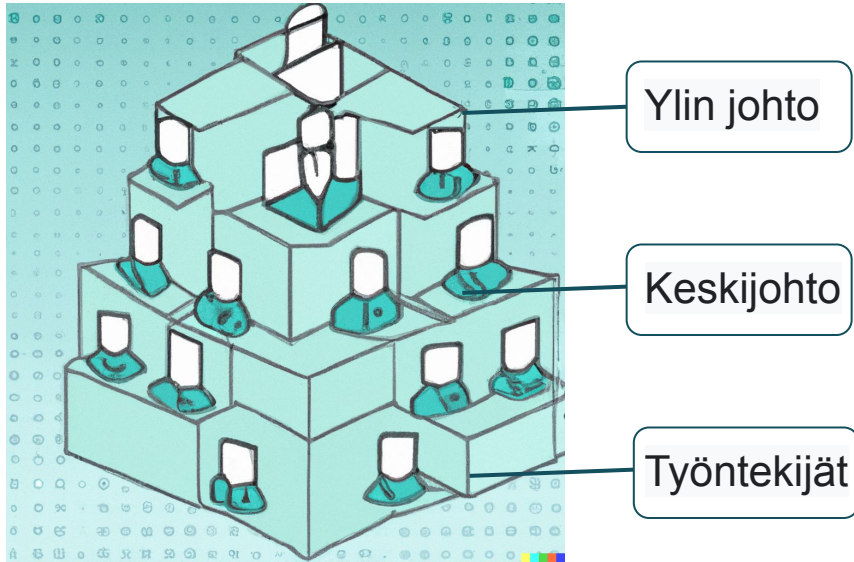


- Kulttuurilla ei yhtä muotoa
- Sosiaalinen järjestys vaihteli
- Organisaatiomuotoilu: organisaatio sopeutuu ympäristöön
- Miksi nykyorganisaatiot jäykkiä?

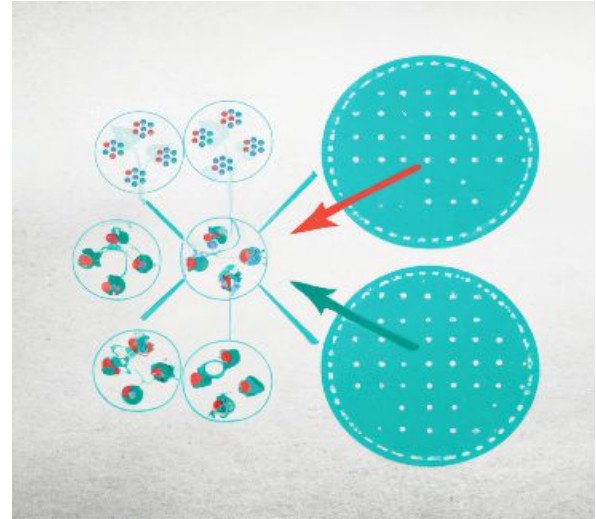


**Epävirallinen organisaatio**  
**Verkostomainen**  
**Vertaispohjainen**

# Hierarkian johtamisesta verkoston johtajuuteen



Tiimien/parvien verkosto, jolla on tehtävän suorittamiseen tarvittavat valmiudet ja voimavarat



# Yhteisöohjautuvuuden tyypillisiä tavoitteita



- 1 Yhteistyön mahdollistaminen - eroon silloista
- 2 Hierarkian vähentäminen
- 3 Henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä
- 4 Hajautettu päätöksenteko
- 5 Parvimalli: toimenkuvista rooleihin



# Oulun kaupunginkirjasto



**YHTEISÖOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA  
HENKILÖSTÖ MUOKKAA TYÖTÄÄN YHDESSÄ**

<https://yka.fi/ajankohtaista/yhteisohjautuvassa-organisaatiossa-henkilosto-muokkaa-tyotaan-yhdessa/>

Kaikissa lähi- ja aluekirjastoissa henkilökunnan yhteisöohjautuvasti päätettäviksi siirrettiin muun muassa seuraavat asiat:

- työvuorosuunnittelun pelisäännöt, työvuorolistojen laatiminen
- vuosilomien suunnittelu kirjaston raamien mukaisesti
- kokoelman järjestäminen kirjastotilassa
- milloin ja miten palvelut (esimerkiksi tapahtumat ja ryhmäkäynnit) toteutetaan
- työn kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät kysymykset omassa yksikössä
- omaa yksikköä ja työtehtävää hyödyttävä verkostoituminen ulkoisiin toimijoihin
- omien työpisteiden sijainti ja käyttö
- oman työyhteisön hyvinvointia edistävät päivittäiset käytännöt
- tyky-toiminnan suunnittelu

# Johtajuuden muutos

Mitä tarkoittaa, että  
esihenkilö vastaa  
asiasta?

Johtajakeskeinen ajattelu

Yhteisöllinen johtajuus

Johtajan valta

Kysytään esihlöltä  
varmuudeksi

Työyhteisön  
jäsenten valta

Johtaja kertoo

“Nyt tehdään  
näin...”

Johtaja myy

“Oliko  
kysymyksiä?”

Johtaja valmentaa

“Millaisia ideoita  
teillä on?”

Vastuut jakoon

“Miten organisoida  
järkevästi? Miten  
ratkaisemme?”

Yhteisöohjautuva  
verkosto

“Mitä meidän tulisi  
tehdä? Mitä haasteita tai  
ratkaisuja meillä on?”

# Esimerkkejä julkisen sektorin organisaatioista

## Kaupunki

Yhteisöohjautuvuus  
varhaiskasvatuksessa

- Hallinnosta pedagogiaan
- Mitä tarkoittaa “vastaa”
- Johtamisesta yhteisön ymmärtämiseen

## Hyvinvointialueet

Hallintokeskeisyydestä  
asiakaslähtöisyyteen

- Häiriökysyntä
- Moniosaajien tiimit
- Mielen vallankumous

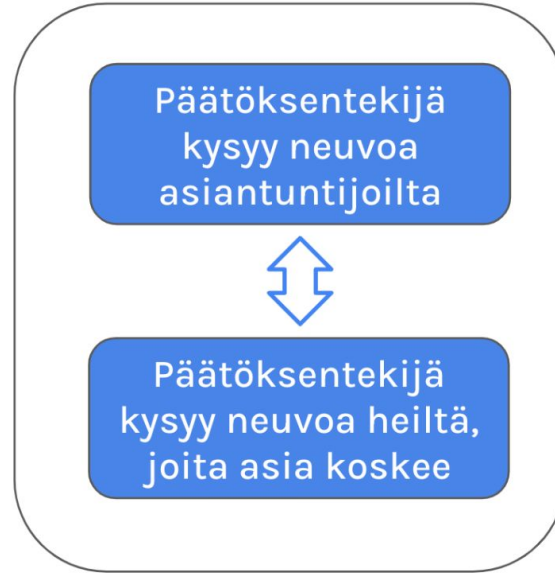
## Yliopisto

Siiloista  
palvelumuotoiluun

- Palvelut eri tahoilta vs. yksi osoite
- Yhteistyö
- Budjetointi? Johtaminen?

# Päätöksenteko = neuvonantoprosessi

Tunnistetaan  
päättävä asia  
ja päätöksentekijä



Päätöksentekijä  
tekee päätöksen

# Organisaatiokaavio = parvimalli

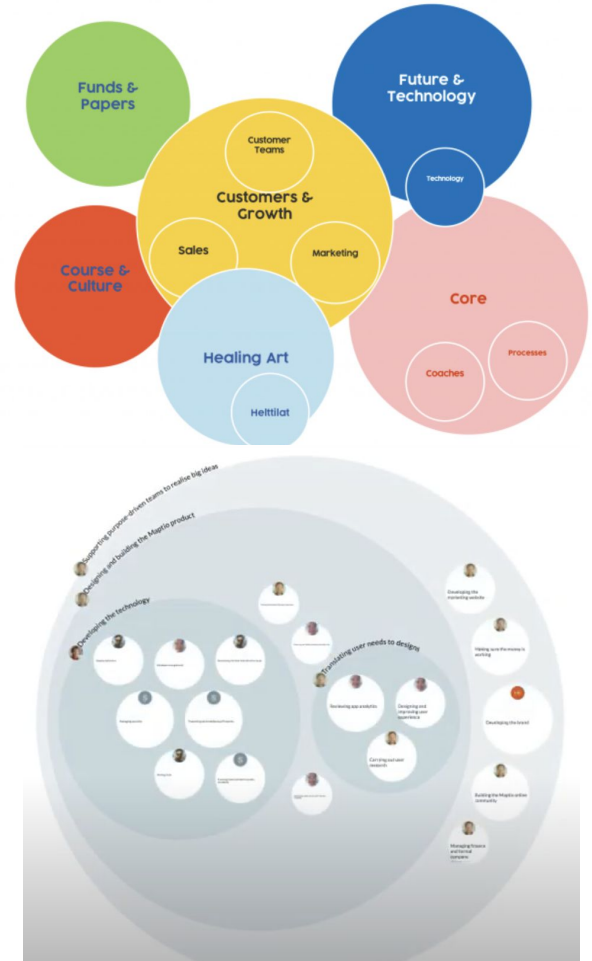
## Parvi

- Tunnistetaan toimintaa tai energiaa vaativa asia
- Vapaus perustaa parvi asian ympärille, aloite keneltä vaan
- Parveen voi liittyä ja poistua siitä vapaasti
- Parvi syntyy, elää, kuolee => myös organisaatiomalli elää

## vs. tiimi, työryhmä

- Määrätty tehtävä
- Pysyvä kokoonpano
- Säännöllinen tapaamisrytmi, ohjautuu hallinnan tarpeesta

*Ajatusvirta*



# Vaihtoehtoja hierarkialle



Ei johtaja

Työntekijät neuvottelevat vertaispohjaisesti yhteistyösopimuksen, jossa määrittävät tehtävät. Työntekijät kehittävät itse työtään.



Säleikkö

Ei organisaatiokaaviota, raportointia tai viestintävastuita. Parvimalli: ohjaututaan tarpeen, osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Vertaisarviointi suorituksista.



terraviva

Sosiokratia

Autonomiset tiimit määrittävät työprosessit yhdessä muiden tiimien kanssa. Päätöksenteko vaatii, että kaikki pystyvät elämään päätöksen kanssa.



Autonomiset tiimit

Esimiestehtävät jaettu tiimin kesken. Vastaavat kotihoidon asiakkaiden hyvinvoinnista laajasti, ei pelkästään yksittäisistä toimenpiteistä. Hoitotulokset ja tyytyväisyys hyvin korkealla.



Yhteisöohjautuvuus

Järvenpää: Varhaiskasvatuksessa monia yhteisöllisiä käytänteitä; Kirjastossa omatoimisuus lisääntynyt; koulussa yhteisopettajuus ja tiimit; OTP, tukipäätökset itsenäisesti

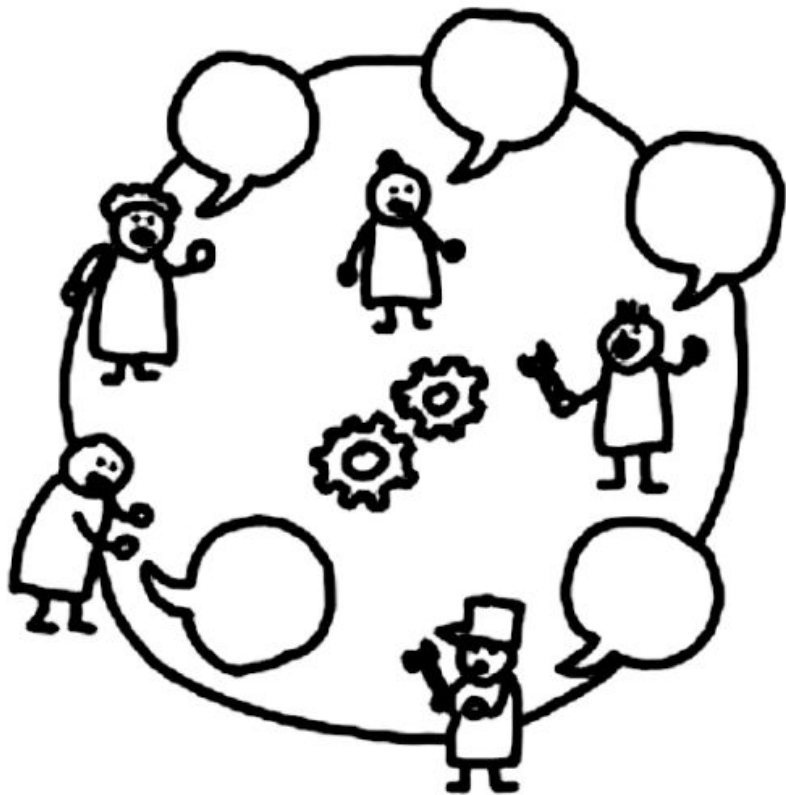


Yhteisöohjautuvuus

Oulu: kirjaston henkilöstö suunnitteli työvuorolistat, määrittä hyllymetrit & sijoittelun; koulu: yhteisöllinen opettajuus

**Simulaatio:  
Jatkuvan parantamisen harjoitus**

**Tunnistatteko samoja ilmiöitä  
työpaikan arjesta?**



Mitä otat mukaasi tämän päivän sessiosta?

Kiitos!

Perttu Salovaara

[perttu.salovaara@gmail.com](mailto:perttu.salovaara@gmail.com)

puh. 040-718 7000