

Jussi Markula  
Perttu Salovaara

# YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN KÄSIKIRJA

Kohti uusia organisoitumisen tapoja



METANOIA  
/INSTITUUTTI

# SISÄLTÖ

---

Esipuhe.....	6
Kirjan rakenne .....	8
Osa 1 – Työelämä voi olla toisenlaista.....	10
1.1 Kohti vertaispohjaista toimintatapaa.....	12
1.2 Inhimillisesti kestävä työelämä .....	21
1.3 Epävirallinen verkosto .....	26
1.4 Tilannetaju organisaatiossa .....	31
1.5 Johtajuus kuuluu kaikille.....	39
1.6 Ihmiskäsitys.....	44
Osa 1 – Testaa osaamisesi .....	54
Osa 2 – Arjen uudet käytänteet .....	62
2.1 Päätöksenteko.....	64
2.2 Parvimalli .....	78
2.3 Orgaaninen työnjako.....	83
2.4 Tavoitteet ja suorituksen johtaminen .....	93
2.5 Puheeksi ottaminen.....	103
Osa 2 – Testaa osaamisesi .....	114
Osa 3 – Yhteenvetoa yhteisöohjautuvuudesta.....	122
3.1 Yhteisöjen aika .....	124
3.2 Ilmapiiriä johdetaan yhdessä .....	132
3.3 Valmista mallia ei ole .....	138
3.4 Väärinkäsityksiä ja sudenkuoppia .....	143
3.5 Kriittisen ajattelun tärkeys.....	148
Pohdintatehtävä .....	157
Lisämateriaalit .....	158
Lähteet .....	159

# ESIPUHE

---

Tervetuloa yhteisöohjautuvuuden maailmaan! Tämä käsikirja avaa ovet uuteen tapaan ajatella ja toteuttaa työelämää.

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Kuten kaikki elävät systeemit, myös organisaatioiden on sopeuduttava ympäristöönsä säilyäkseen elinvoimaisina. Pitkän linjan työelämän kehittäjinä olemme havainneet, että samanlaiset johtamishaasteet koskevat niin pörssiyrityksiä, julkishallintoa, startup- ja pk-yrityksiä kuin kolmannen sektorin järjestöjäkin. Yhä useammat organisaatiot hakevat uusia tapoja järjestää johtamista ja yhteistyötä.

Yhteisöohjautuvuus toimii kattoterminä, joka kokoaa yhteen uudenlaisia periaatteita ja käytänteitä. Termi painottaa siirtymää yksilöä korostavasta individualismista kohti yhteisöllisempää ajattelu- ja toimintatapaa.

Toivoa paremmasta työelämästä on tuonut erityisesti se, miten moni suomalainen organisaatio koosta ja toimialasta riippumatta on viime vuosina lähtenyt rohkeasti viemään johtamista yhteisöohjautuvuuden suuntaan. Kirjan synnyttämisestä kuuluvat kiitokset ennen kaikkea näille suomalaisille edelläkävijäorganisaatioille ja niiden muutosta edistäneille henkilöille.

Suuri kiitos myös kirjan käsikirjoitusta ja ajatteluamme kanssamme kehittäneelle kollegallemme Anu Rautaselle. Kiitokset tärkeistä huomioista myös kirjan esilukijoille: Tanja Korvenmaa, Irina Kuoksa, Reni Waegelein ja Jaana Friis. Lisäksi kiitämme kirjan ammattimaisesta loppuunsaattamisesta oikolukija Sari Eskolaa ja taittaja Jenni Jamsenia sekä monipuolisesta markkinointiavusta Junnu Vuorelaa.

Helsingissä ja Salossa kesäkuussa 2024,

Perttu & Jussi

# KIRJAN RAKENNE

---

## **Kolmiosainen kurssi**

Tämä käsikirja auttaa hahmottamaan työn murrosta ja näkemään perinteiselle työn organisoimiselle uudenlaisia, paremmin nykyaikaan sopivia vaihtoehtoja. Yhteisöohjautuvuus voi parantaa työelämää merkittävästi niin ihmisten, yritysten kuin yhteiskunnan kannalta. Käsikirjan sisällöstä muodostuu kolmiosainen yhteisöohjautuvuuden kurssi. Kurssin punainen lanka on siirtymä johtajakeskeisyydestä kohti vertaispohjaista yhteistyön järjestämistä.

## **Osa 1: Työelämä voi olla toisenlaista**

Työelämässä on tapahtumassa radikaali muutos. Tässä avataan työn murrokseen ja nykyaikaisiin työnteon tapoihin liittyvää uudenlaista ajattelua.

## **Osa 2: Arjen uudet käytänteet**

Toinen osa esittelee kuusi keskeistä vertaispohjaista yhteisöllistä käytännettä. Miten hoidetaan oleelliset toiminnot, kuten päätöksenteko, tavoitteiden asettaminen tai palaute, silloin, kun näitä eivät tee esihenkilöt vaan koko henkilöstö?

## Osa 3: Yhteenvetoa yhteisöohjautuvuudesta

Kolmannessa osassa vedetään asioita yhteen. Siinä hahmotetaan, miten yhteisöohjautuvuus vaikuttaa ihmisten ja ryhmien väliseen dynamiikkaan ja arvioidaan mallia myös kriittisesti.

### 10 videota yhteisöohjautuvuudesta

Tämä kirjana julkaistava kurssi sisältää poikkeuksellisesti myös videoita. Suomesta löytyy jo lukuisia yrityksiä, yhdistyksiä ja julkisen sektorin organisaatioita, jotka elävät ei-hierarkkista mallia todeksi. Tätä kurssia varten kuvatut videot tarjoavat ainutlaatuisia näkymiä uudenlaisen työn organisoitumiseen. Videoilta kuulet elävän elämän esimerkkejä siitä, kuinka matalan hierarkian organisaatiot toimivat ja miltä niissä työskenteleminen tuntuu. Tulet yllättymään!

Videot avautuvat QR-koodin avulla. Riittää, kun avaat kännykän kameran ja osoitat sen kirjan sivulla näkyvään QR-koodiin. QR-koodin skannaus ei vaadi lisäsovelluksia, vaan sen lukeminen onnistuu kätevästi kaikilla puhelimilla.

Linkit videoihin löytyvät esimerkkien yhteydestä.