

## **TYÖYHTEISÖTAIDOT**

– sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
<b>2. TYÖYHTEISÖTAIDOT OSANA ORGANISAATIOITAJOJA</b>	<b>4</b>
2.1 Esimiestaidot, alaistaidot - työyhteisötaidot	4
2.2 Pysyvä muutos ja työyhteisötaidot muutoksen hallinnan keinona	4
<b>3. TYÖYHTEISÖTAITOJEN MERKITYS TUOTTAVUUDEN JA TULOKSEN TEKEMISEN VÄLINEENÄ</b>	<b>6</b>
<b>4. TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN YKSILÖN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>7</b>
4.2 Jaksamiseen liittyvien ongelmien käsittely ja ennaltaehkäisy	8
<b>5. TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN TIIMIN JA TYÖRYHMÄN TOIMINNASSA</b>	<b>10</b>
5.1 Tiimin työyhteisötaitojen perustan luominen	11
<b>6. TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖNTEKIJÄN, TYÖYHTEISÖN JA ESIMIEHEN YHTEISTOIMINNASSA</b>	<b>14</b>
6.1 Vuorovaikutuksen avoimuus ja tunteiden ilmaisu	14
6.2 Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen	15
6.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	16
<b>7. LÄHDEKIRJALLISUUTTA</b>	<b>18</b>

## 1. JOHDANTO

Työyhteisötaitoja tarkastellaan tässä oppaassa kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi painopiste on työyhteisötaitojen kehittämisessä työyhteisötasolla eli tiimeissä ja työryhmissä. Toiseksi työyhteisötaitoja tarkastellaan organisaatiotasolla eli suhteessa esimieheen ja johtamiseen. Kolmanneksi oppaassa käsitellään sekä esimiehen omien että alaiensa työyhteisötaitojen kehittämistä.

Työyhteisötaidot nähdään osana yrityksen tuloksen tekemistä ja tuottavuutta. Työyhteisötaitojen yhteydessä ajatellaan vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen liittyvät asiat opittavina ”taitoina” enemmän kuin annettuina ominaisuuksina. Taitoja on siis mahdollista systemaattisesti vahvistaa ja kehittää osana organisaation, työyhteisöjen ja tiimien toiminnan kehittämistä.

Oppaasta löydät konkreettisia menetelmiä ja verkkosivuilta työkaluja mm. työyhteisön ja työtiimien toimivuuden kehittämiseksi. Usein ajatellaan, että kehittämistyö on asia joka tulee ulkoistaa ammattilaiselle. Näin voidaan toki toimia ja erityisesti joissakin tilanteissa, kuten työyhteisön ajauduttua tulehtuneeseen tilaan on ulkopuolinen näkökulma tarpeellinen. Kuitenkin esimies itse voi usein olla kaikkein pätevin osaja luotsaamaan tiiminsä työyhteisötaitoihin linkittyvää arjen toimintaa, ja samalla hän pystyy lujittamaan yhteistyösuhdettaan tiimin muihin jäseniin ja kehittämään myös omaa työyhteisötaitoaan. Työyhteisötaitojen mukaisesti tämän oppaan perusajatuksena on, että työyhteisö pystyy saavuttamaan tason, jossa se yhteistyön keinoin on kykenevä itseohjautuvasti korjaamaan ja kehittämään omaa toimintaansa.

## 2. TYÖYHTEISÖTAIDOT OSANA ORGANISAATIOITAIDOKSIA

### 2.1 Esimiestaidot, alaistaidot - työyhteisötaidot

Työyhteisön toimivuutta on kuvattu monella eri tavalla ja monilla toisiaan täydentävillä, joskin myös moniselitteisillä käsitteillä, kuten yhteisvastuullisuustaidoilla, työntekijätaidoilla, yhteistyötaidoilla ja kirjallisuudessa usein esiintyvillä alaistaidoilla. Kuten kaikilla edellisillä käsitteillä, myös työyhteisötaidoilla on monta merkitystä ilman selkeää, välittömästi kuulijalle tai lukijalle avautuvaa merkitystä. Työyhteisötaidot on käsitteenä kuitenkin vakiintunut ja on kokonaisvaltaisempi kuin esimerkiksi alaistaidot, jonka suomenkielinen käänös englantilaisesta termistä *organizational citizenship* saa usein kritiikkiä sen eriarvoistavasta merkityksestä. Toisin kuin alaistaito-käsite, työyhteisötaidot ei käsitteenä rajaudu pelkästään esimies-käsitteen aisapariksi, vaan tarkastelee työyhteisön toimivuutta kokonaisvaltaisemmin. Onhan esimies itsekin osa organisaatiota, ja näin myös esimiehen työyhteisötaidot saavat merkityksen työyhteisön toimivuuden edistäjinä.

### 2.2 Pysyvä muutos ja työyhteisötaidot muutoksen hallinnan keinona

Työyhteisötaidoista puhutaan ja niiden merkitystä korostetaan useasta syystä. Ensinnäkin koska muutos on nykyään pysyvä ilmiö työelämässä, on *psykologinen sitoutuminen* muuttanut muotoaan. Sen sijaan, että työntekijät sitoutuisivat työnantajaansa odottaen saavansa vastineeksi pitkän aikavälin turvallisuutta ja jatkuvuutta kuten ennen, on entistä tyypillisempää, että sitoudutaan vahvemmin itse työhön muuttuvissa projektityyppisissä työtoimeksiannoissa ja osana laajempaa sosiaalista verkostoa. Työ on muuttunut monimutkaisemmaksi, ja alati vaihtuvat sosiaaliset suhteet sekä tulevaisuuden ennustamisen mahdottomuus ovat haastaneet monissa organisaatioissa toimivia ihmisiä tarkastelemaan omaa työtään ja sitoutumistaan aivan uudelta näkökulmasta. Enää ei riitä, että tekee työnsä hyvin vaan työntekijän pitää osata mukauttaa omaa toimintaansa muutoksessa ja olemaan jatkuvasti valmis omaksumaan uutta. Ammatillisen osaamisen rinnalla on alettu painottaa myös vuorovaikutukseen liittyviä taitoja.

*Oppimaan oppiminen* on käsitteenä jo tuttu, mutta sen merkitys tuntuu kasvavan koko ajan. Työyhteisö, jossa tekijät ovat sitoutuneet oman osaamisensa kehittämiseen, on kiistatta kestävämpi kuin yhteisö, jossa tarkasti keskitytään pitämään tehtävärajat yksiselitteisinä ja osaminen omassa tiedossa. On kuitenkin tärkeää kysyä myös, missä kulkevat ihmisen oppimisen ja muutoksessa elämisen rajat ja kuinka pitkälle organisaatioissa voidaan mennä ilman, että muutostarve ja oppimisen jatkuva kierre alkavat haastaa hyvinvointia ja muuttua kuormitus-tekijäksi? Työyhteisöjen ja organisaatioiden haasteena onkin nyt innovatiivisuuden ja dynaamisuuden vaaliminen pysyvyyttä ja turvallisuutta kuitenkin sivuuttamatta. Tässä tehtävässä työyhteisötaidojen merkitys on avain-asemassa ja näin ollen se on hyvä nostaa myös esiin osana kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisöissä sekä työntekijöiden että esimiesten työssä jaksaminen kannalta.

*”Työyhteisöjen ja organisaatioiden haasteena onkin nyt uudistumiskyvyn, innovatiivisuuden ja dynaamisuuden vaaliminen pysyvyyttä ja turvallisuutta kuitenkin sivuuttamatta.”*

*Työyhteisötaidot liittyvät vuorovaikutukseen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Vaikka tarkastelee asiaa mistä näkökulmasta tahansa, ei vuorovaikutuksellisuutta ja ihmisten välistä vastavuoroisuutta voi tämän käsitteen kohdalla sivuuttaa. Enää ei riitä, että työntekijä - on kyse sitten esimiehistä tai alaisista - osaa suorittaa työnsä teknisesti oikein. Ilman työyhteisötaitoja suoritus jää hyvin todennäköisesti kauas optimaalisesta. Työntekijän pitää pystyä huolehtimaan omasta työstään, mutta samalla toimiessaan työn edellyttämässä verkostoissa myös jakamaan osaamistaan muille sekä kehittämään omaa työtään. Työtehtävät yksiselitteisiksi suoritteiksi rajaavien työroolimääritysten aika on luultavasti myös pian ohi.*

### 3. TYÖYHTEISÖTAITOJEN MERKITYS TUOTTAVUUDEN JA TULOKSEN TEKEMISEN VÄLINEENÄ

Työyhteisötaitojen määritelmä on muokkautunut muutoksen tuoman uuden omaksumisen tarpeen myötä. Alla kuvatut tarpeet ovat nähtävissä osana jokapäiväistä arkea useissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Ne kuvastavat hyvin muutoksen määrää, joka toki vaihtelee työtehtävien ja toimialojen mukaan. Useissa organisaatioissa tunnustetaan kuitenkin helposti kaikki alla luetellut asiat. Jos mainitut asiat käännettäisiin kompetensseiksi eli osaamistarpeiksi, olisi lista varsin kattava ja pitkä, ja siten se kuvastaa sitä valtavaa määrää uuden omaksumisen tarvetta, joka yksittäiseen työntekijään tai esimieheen kohdistuu.

#### Tarve

- hahmottaa organisaatio kokonaisuutena ja ymmärtää oma rooli siinä
- pitää huolta omasta jaksamisesta ja työkuuntoisuudesta
- toimia virtuaaliverkostoissa ja ymmärtää eri kulttuureja
- ymmärtää erilaisuutta ja osata hyödyntää sitä omassa työssään
- tarkastella omaa työtään muutostarpeiden ja kehittämisen näkökulmasta ja osata siirtää omaa osaamistaan muille
- huolehtia työyhteisön yhteisistä resursseista ja ottaa vastuuta myös muiden hyvinvoinnista tarjoamalla tukea
- ja kyky vastaanottaa palautetta ja oppia siitä sekä antaa rakentavaa ja oikea-aikaista palautetta sekä kollegoille että omalle esimiehelle
- osata nostaa epäkohdat esille työyhteisössä tavalla, joka edistää kaikkien työhyvinvointia

Kaikissa työpaikan uudistuksissa on yleensä kyse toiminnan sujuvuuden ja tuottavuuden parantamisesta. Mikään uudistus tai muutos ei kuitenkaan ole pelkästään tekninen kysymys, vaan onnistumisen edellytykset punnitaan siinä, miten ihmiset muutosvoimien keskellä toimivat.

*Työyhteistaidoilla on suuri merkitys muutoksen toteutumisessa. Keskeistä on se, miten ihmiset toimivat suhteessa toisiinsa, miten päätöksiä saadaan aikaan, miten innovatiivisuus organisaatioissa saadaan esille ja miten asiakastyötä voidaan tehdä entistä paremmin. Esimiehellä on oma roolinsa siinä, miten hän edistää tähän tarvittavaa vuorovaikutusta ja rakentaa rohkeutta astua uusille rajapinnoille. Esimiehen persoona ja kompetenssi ovat usein keskeisessä roolissa, mutta muutoksien toteutumisessa osansa on myös kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä. Paras lopputulos saavutetaan yhteisellä tahtotilalla ja valmiuksilla ottaa vastuuta omasta osuudesta ja osaamisesta muutospaineista huolimatta.*

## 4. TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN YKSILÖN NÄKÖKULMASTA

Työyhteisötaitojen kehittämisessä on perusteltua lähteä liikkeelle siitä, mitä työyhteisötaidot tarkoittavat yksittäisen työntekijän osalta ja miten omia työyhteisötaitoja voi tunnistaa, analysoida ja kehittää osana oman työhyvinvoinnin kehittämistä. Samassa yhteydessä pohditaan sitä, mitä asioita esimies voi huomioida yksittäisen työntekijän työyhteisötaitoja tukiessaan.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta, terveydestä sekä psyykkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi ei voi olla vain pelkästään esimiestyön varassa, vaan hyvä ja kestävä perusta luodaan esimiesten ja työyhteisön sisäisen yhteistyön kautta. Esimies ei voi kuitenkaan aina tietää kunkin työntekijän kuormitusrajaa, koska siihen vaikuttavat esimerkiksi yksityiselämän tilanteet. Työntekijä on myös itse vastuussa omaan hyvinvointiinsa vaikuttavien tekijöiden tunnistamisesta ja niiden huomioimisesta työtilanteissa. Myös riittävä kommunikaatio omasta tilanteesta ja siinä tapahtuvista työhön vaikuttavista muutoksista on ensi sijassa työntekijän vastuulla.

Työturvallisuuslaki samoin kuin työterveyslaki määrittelevät työnantajan velvollisuuksien rinnalle työntekijän vastuun ja velvollisuuden huolehtia työyhteisöstä ja omasta toiminnastaan siinä.

**Työyhteisötaidot tiivistyvät lähinnä kolmeen osa-alueeseen.**

- vastuu työstä koko työprosessin ajan eli vastuu omasta perustehtävästä ja valppaus oman työn ja työolojen hyvästä huolehtimisesta
- vastuu omasta jaksamisesta, mm. aikataulujen hallinnasta ja riittävästä levosta ja tasapainosta elämän eri osa-alueilla
- vastuu työn ja itsensä kehittämisestä, aktiivisuudesta tuoda myös epäkohtia esille sekä aktiivisesti hakea ratkaisuja ongelmiin

*Itsensä johtamisen* merkitys on kasvanut 2000 -luvulla. Siinä korostuu omasta hyvinvoinnista huolehtiminen psyykkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella tasolla. Tämä on perusta myös työkuormituksen ylläpitämiselle. Työn ohjaamisen muodot, kuten säännölliset kehityskeskustelut, on nähty myös vastavuoroisena dialogina sen sijaan, että esimies vain antaisi palautetta työntekijän suorituksesta suhteessa edellisessä kehityskeskustelutapahtumassa asetettuihin tavoitteisiin. Oman työtilanteen konkreettiseen arvioimiseen voi käyttää erilaisia työn, osaamisen ja motivaation jäsennys -työkaluja.

Yksi esimerkki työn arvioinnin työvälineestä on professori Robert Karasekin malli, jonka avulla voi tehdä tulkintoja työn kuormituksesta ja samalla löytää ratkaisuja oman työtilanteen kehittämiseksi henkilökohtaisesti ja myös työyhteisön tasolla.

Analysointi-tehtävää voi käyttää myös kehityskeskustelun etukäteistehtävänä. Mallin pohjalta jalostettu analyysilomake löytyy verkkosivujen työkaluista nimellä *Oman Työn Analyysi*. Alla on kuvattuna menetelmän hyvin selkeä ja yksinkertainen perusidea.

**Menetelmä:** Erittele omat työtehtäväsi ja aseta ne johonkin seuraavista määritelmistä:

1. Helpot, ”kiinnostavaa, motivoivaa, ei rasita”
2. Tylsät, ”ei kiinnosta, ei rasita”
3. Haastavat, ”motivoivaa, mutta rasittaa”
4. Vaikeat, raskaat ” ei motivoi, rasittaa”

**Helpot:** Onko tällaisia sopiva määrä, jotta saa tunteen aikaansaamisesta, mutta ei kuitenkaan kyllästy?

**Tylsät:** Onko näitä niin paljon, että osaaminen menee hukkaan ja työntekijä tylsistyy? Mitä sellaista työssä on, mikä vaatii uuden opettelua ja astumista ulos omalta mukavuusalueelta?

**Haastavat:** Onko haasteet oikein mitoitettu? Pystytkö hyödyntämään aiempaa osaamistasi?

**Vaikeat:** Onko riittävästi tukea/ koulutusta saatavilla?  
Onko näiden vastapainona riittävästi helppoja tehtäviä ja aikaa palautua?

**Lisäksi:** Miltä kokonaisuus näyttää? Onko muutostarpeita ja mitä ne ovat?  
Mitä toimenpiteitä ne edellyttävät?

## 4.2 Jaksamiseen liittyvien ongelmien käsittely ja ennaltaehkäisy

Stressi ilmiönä herättää aina monenlaisia näkökulmia ja siitä voidaan keskustella jopa positiivisen stressin ilmiönä. Positiivisena koettu stressi saa meidät ponnistelemaan entistä enemmän ja saamaan paljon aikaiseksi. Virhearvion mahdollisuus kuitenkin piilee siinä, että tätä tilaa tavoitellaan itseisarvona ja sen mukaan yksilö asettaa omat tavoitteensa ja työnantajakin voi laskea työn tuottavuuden mittarit tämän tilan varaan.

Tosiasiassa positiivisen stressin aikaansaama tila on väliaikainen ja vaatii vastaavasti toipumisajanjakson. Jos nämä ”suvantovaiheet” jäävät pitämättä, se voi pahimmillaan johtaa stressin kroonistumiseen ja viedä uupumisen riskirajoille. Tosiasiassa myös vähäinen työkuorma tai jatkuvat hallitsemattomaksi koetut muutokset voivat johtaa samaan lopputulokseen. Työuupumus nähdään pitkälti yksilön ongelmana, mutta työyhteisöllä on paljon vaikutusta siihen, miten työolosuhteet ja ilmapiiri tukevat positiivisten kokemusten saamista työstä sen sijaan, että keskitytään ongelmiin ja negatiivisiin asioihin.

Esimies voi tukea yksittäisen työntekijän jaksamista huolehtimalla varhaisen välittämisen periaatteesta ja mm. ottamalla kahden kesken puheeksi seuraavia konkreettisia havaintojaan:

- Työntekijä on jatkuvasti ylitöissä ja vastailee mm. sähköpostiviesteihin kaikkina vuorokauden aikoina, viikonloppuisin ja lomiltaan.
- Työntekijän käytöksessä tapahtuu selkeitä, pidempiaikaisia muutoksia, kuten aiemmin aktiivisen henkilön vetäytyminen omiin oloihinsa työpaikan sosiaalisista tilanteista.
- Lisääntynyt tunneherkkyys, joka näkyy ailahtelevuutena, kuten esim. itkuherkkyys ja aggressiivisuus.
- Toistuvat merkit päihteiden runsaasta käytöstä.



Esimiehen puuttumista jaksamisen ongelmiin rajoittavat monissa organisaatioissa lisääntyneet virtuaalitiimit ja projektityyppinen työskentely. Tämä osaltaan jo asettaa rajoja esimiehen toiminnalle ja automaattisesti lisää yksittäisen työntekijän tarvetta kantaa itse päävastuu omasta hyvinvoinnistaan, kuten myös osaamisen kehittämisestään. Esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään kuitenkin vaikuttaa jaksamista tukevan työkuulttuurin muodostumiseen mm. huomioimalla oman jaksamisensa kannalta oleelliset asiat ja pitämällä itse huolta työn ja levon riittävästä tasapainosta sekä tekemällä nämä periaatteet näkyviksi ja hyväksyttäväksi työyhteisössä.

## 5. TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMINEN TIIMIN JA TYÖRYHMÄN TOIMINNASSA

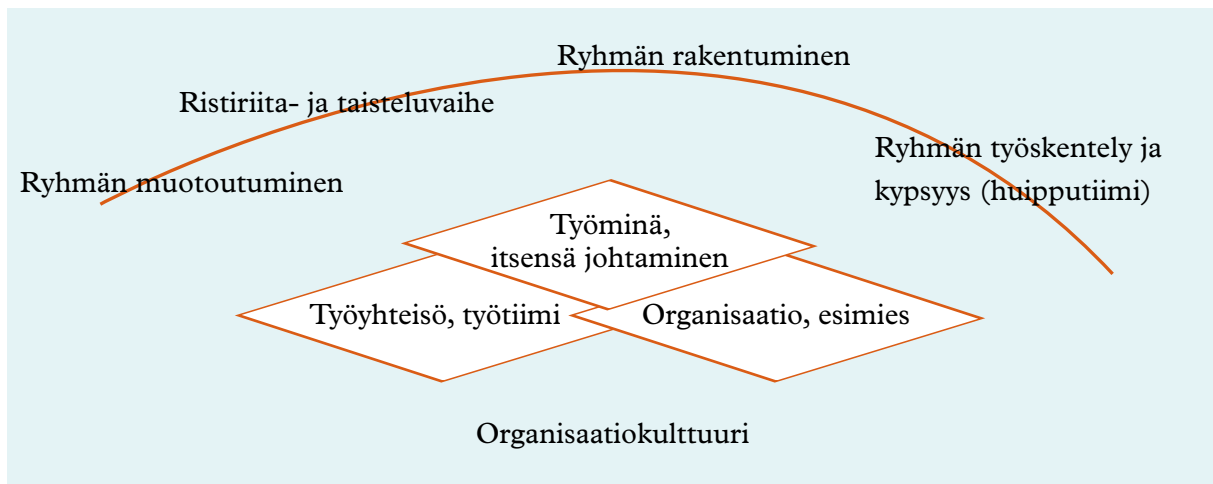
Seuraavaksi tarkastelun kohteena on työyhteisötaitojen kehittäminen työtiimeissä. Tiimillä tarkoitetaan tässä yhteydessä jotakin sellaista kahden tai useamman henkilön muodostamaa ryhmää, jonka toimintaa määrittää arjessa sama tavoite ja jossa yhdistetään ja jaetaan resursseja yhteisen tavoitteen vuoksi. Nykyisin on tyypillistä puhua itseohjautuvista tiimeistä, millä korostetaan johtajuuden siirtymistä esimiehiltä tiimille itselleen. Tämä muutos on seurausta monesta seikasta, kuten toiminnan tehostamistarpeista ja kustannustavoitteista. Samalla itseohjautuvien tiimien ajattelutapa kuitenkin tukee varsin hyvin nykyaikaista ihmiskuvaa ja antaa työyhteisöissä toimiville hyvät mahdollisuudet vaikuttaa mahdollisimman paljon oman työn kulkuun ja työoloihin.

Tiimitoimintaa ja sen kehittämistä voidaan tarkastella myös tiimin eri kypsyysvaiheiden kautta. Eri vaiheessa olevat tiimit kohtaavat arjessa erilaisia haasteita sen mukaan, mitä muutostarpeita ympäristö tiimille asettaa. Tiimin kypsyysvaiheista ensimmäinen on **muotoutumisvaihe**, jolloin tiimi rakentaa identiteettiään ja yhteistä tavoite- ja tulevaisuuskuva, mutta tiimi ei vielä toimi vuorovaikutuksen tasolla sujuvasti yhteistyössä. Lisäksi johtajalla tai esimiehellä on vahva rooli tiimin keskuudessa. Toisena kypsyysvaiheena on **ristiriitavaihe**, jolloin tiimin toiminnassa on nähtävissä paljon ”taistelun” elementtejä, kuten klikkien ja alaryhmien muodostumista. Negatiiviset asiat ovat vallallaan, ja tiimi kyseenalaistaa sisäisiä käytäntöjään. Kolmas vaihe on ryhmän **rakentumisvaihe**, jossa suurimmat ristiriidat on saatu ratkaistuksi ja työssä alkaa olla aitoa myönteisyyttä ja yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta. Johtajuuden rooli on muuttunut suorasta johtamisesta enemmän tasaveroisen tukijan rooliksi. Tiimiteorioiden mukaan kasvu viimeiselle tasolle ”**huipputiimiksi**”, joka pystyy itse ohjaamaan ja johtamaan omaa toimintaansa, tapahtuu yleensä kaikkien vaiheiden kautta.

Huipputiimi pystyy organisoimaan, arvioimaan ja kehittämään sekä mukauttamaan omaa toimintaansa tarvittaessa työhyvinvointia riskeeraamatta. Huipputiimien tunnusmerkkejä ovat alla olevien piirteiden toteutuminen sekä tiimin kyky itse korjata toimintaansa ongelmien ilmaantuessa jollakin näistä alueista:

- Tiedon jakaminen muille eli aktiivinen ja vastuullinen kommunikointi työhön liittyvistä asioista.
- Muiden erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen.
- Muiden tukeminen vaikeissa tilanteissa.
- Asiallinen kommunikointi ja ristiriitojen hoitaminen taidokkaasti ja empatiaa vaalien.
- Omien tunteiden kanavoiminen luottamusta ylläpitäen.
- Muiden oppimisen tukeminen.
- Kyky vastaanottaa palautetta ja oppia siitä sekä kyky antaa palautetta.

Kasvuvaiheiden tunnuspiirteitä on löydettävissä verkkosivujen työkaluissa olevasta arviointilomakkeesta nimeltä *Tiimin kasvuvaiheet*, jonka perusteella tiimi voi analysoida omaa tilannettaan ja miettiä toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia toimenpiteitä.



*Tiimin kehitysvaiheet. Mm. Schein 1987, Napier & Gershenfeld 1991, Bion 1979*

## 5.1 Tiimin työyhteisötaitojen perustan luominen

Tiimitoiminnan käynnistäminen tai uuden tiimin muodostaminen johtuu yleisimmin tehokkuustavoitteista. Tiimiytymisen alussa myös nämä tavoitteet on hyvä lausua ääneen, jotta vääriltä tulkinnoilta ja ”juoruilta” vältytään. Työyhteisöissä on entistä enemmän siirrytty siihen, että tiimeillä on mahdollisimman paljon johtajuutta itsellään, mikä oikein toimittaessa tukee työhyvinvointitaitojen määritelmää eli lisää vastuunottoa, lisää itseohjautuvuutta osaamisen kehittämisessä sekä lisää tiimin aktiivista verkottumista myös tiimistä ulospäin. Tämä itseohjautuvuuden taso kuitenkin saavutetaan vain tiimin kypsymisen myötä, ja alkuvaiheessa esimiehen aktiivisen ja näkyvän rooli tulisi korostua toiminnan käynnistäjänä. Tiimin kanssa on hyvä määritellä alusta lähtien toiminnan kannalta keskeiset asiat, kuten

- perustehtävä
- roolit, tehtävät ja vastuut
- tavoitteet
- pelisäännöt
- osaaminen nyt ja tulevaisuuden kehittymistarpeet.

Näistä viidestä perusasiasta eli tiimin ”kivijalasta” voidaan muodostaa tiimisopimus, jota tiimi sovituin väliajoin päivittää tilanteeseensa sopivaksi. Tiimisopimukseen on tarkoitus yhdessä keskustelemalla liittää toiminnan sujuvuuden kannalta keskeisiä asioita, eikä tiimisopimus ole työnantajan ja työntekijän välinen juridinen sopimus. Tämä asia voi olla tarpeen myös tuoda esille väärin mielikuvien poistamiseksi, vaikka tiimin jäsenet eivät sitä kysyisikään.

Esimiehen rooli on keskeinen, kun ollaan asioiden sopimisen alkuvaiheessa. Tiimin edetessä pidemmälle kypsyysoikeiden kehityskaarella, tiimi pystyy päivittämään sovittuja kohtia itse. *Verkkosivujen työkaluissa* on mukana menetelmäpaketti, jonka avulla tätä keskustelu- ja määrittäytystyötä voi tiimissä käynnistää. Mikäli tiimiorganisaatio on yrityksessä toimintamallina täysin uusi ja taustalla on paljon muutosta ylipäättään, voi tämän määrittäytystyön tekeminen ulkopuolisen tahon kanssa olla perusteltua, jolloin voidaan samalla käsitellä muutosasiaa ja sen tuomia ilmiöitä neutraalilla ja objektiivisella tavalla.

**Tiimin perustehtävän** määrittelykeskustelulla on tärkeä tehtävänsä siinä, että tiimin jäsenet alkavat ymmärtää tiimin toiminnan samalla tavalla sekä myös hahmottaa roolinsa organisaatiossa. Jos tätä yhteisymmärrystä ei ole, sen puute voi alkaa näkyä arjessa eroina töiden priorisoinneissa sekä erilaisina käytäntöinä sidosryhmäyhteistyössä, mikä puolestaan voi syödä toiminnan uskottavuutta mm. asiakkaiden silmissä.

*Menetelmä* (verkkosivujen työkaluissa): Tiimin perustehtävämäärittelyssä tiimi yhdessä hakee vastaukset kysymyksiin *miksi* tämä tiimi on olemassa, mitä kuuluu tiimin tehtäviin, mitä palveluita tai tuotteita tiimi tuottaa ja *kenelle* sekä *kuinka* tiimi toimii. Viimeinen kuinka-kohta viittaa niihin tapoihin ja arvoihin, joita tiimi haluaa tekemisellään viestittää tiimin ulkopuolelle.

**Rooli- ja vastuukysymykset** on hyvä selkiyttää mahdollisimman yksiselitteisesti, jotta turhilta aikaa ja energiaa syövältä pohdinnoilta välttyttäisiin. Mikäli näissä kysymyksissä on tiimin sisällä paljon epäselvyyttä, voi tilanne johtaa siihen, että tiimin tehtäviä suoritetaan samanaikaisesti usealla taholla tai jotkin tiimin vastuihin kuuluvat asiat jäävät kokonaan hoitamatta. Kun tavoitellaan itsenäisesti toimivaa tiimiä, jossa tiimillä on pitkällä aikavälillä paljon johtajuutta itsellään, työnjako esimiehen, tiimin ja mahdollisen tiiminvetäjän kanssa kannattaa kirjata konkreettisten tehtävien tasolle.

*Menetelmä* (verkkosivujen työkaluissa): Kirjataan tiimin vastuut ja valtuudet, tiiminvetäjän vastuut ja valtuudet sekä esimiehen vastuut ja valtuudet.

**Tiimin tavoitteet:** Tiimitoiminnan käynnistymisvaiheessa tiimin tulisi määritellä tiimin toiminnan kannalta 3-5 keskeistä tavoitetta, jotka auttavat tiimiä rakentamaan yhteistä tulevaisuuskuvaa ja toimintamallia. Tavoitteet voivat olla siirrettävissä tiimin virallisestikin mitattaviksi tavoitteiksi tai täydentämään niitä.

*Menetelmä* (verkkosivujen työkaluissa): Tiimissä mietitään ja kirjataan 3-5 tavoitetta, jotka tiimi näkee tällä hetkellä toimintansa kannalta kaikkein keskeisimpinä. Tavoitteet voivat olla palveluihin/ tuotteisiin liittyviä tavoitteita, tiimin sisäisen toiminnan tavoitteita tai kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Hyvä tavoite on riittävän konkreettinen, mitattavissa sekä sellainen, että tiimi voi miettiä konkreettisia keinoja, miten tavoitteeseen päästään.

**Tiimin pelisäännöt** takaavat työrauhan. Yhdessä sovitut ja kirjatut pelisäännöt auttavat tilanteissa, joissa käyttäytyminen aiheuttaa erilaisia tulkintoja ja ristiriitoja. Tiimin pelisäännöt on hyvä sopia uuden tiimin kesken, mutta usein tarvetta uudelleen määrittelylle ilmenee myös vakiintuneempien ja pidemmälle tiimitoiminnassa edenneiden tiimien kesken.

*Menetelmä* (verkkosivujen työkaluissa): Pelisääntökeskustelun johdannoksi on hyvä tuoda esille se, että tiettyjä sääntöjä ja sopimuksia luodaan, jotta kaikkien tiimin jäsenten on hyvä toimia osana tiimiä. Pelisääntöjä on hyvä sopia seuraavista asioista: miten tiimissä kommunikoidaan (mm. sähköpostisäännöt tai -periaatteet ja palaverikäytännöt), miten ruuhkahuiput ja työkuorman epätasaisuus ratkaistaan, miten ristiriitatilanteet käsitellään, miten erimielisyyksistä kommunikoidaan, miten työympäristöstä ja muista yhteisistä resursseista huolehditaan sekä miten onnistumiset tuodaan näkyviksi. Tiimin on myös hyvä keskustella siitä, mitä muuta perustehtävän kannalta oleellista tulisi kirjata.

**Tiimin osaaminen nyt ja tulevaisuudessa:** Osaamistason ja tarpeiden määrittäminen tukee tiimin toiminnan kehittämistä. Tiimi voi rakentaa oman osaamiskarttansa nähdäkseen, mitä osaamista tiimissä on nyt ja kuinka tämän hetken osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita. Kartan avulla tiimiläiset voivat hahmottaa itse mahdollisia lisäkoulutustarpeita ja alueita, joissa haluavat itseään kehittää. Myös esimies pystyy hyödyntämään tätä kehityskeskustelujen apuvälineenä.

*Menetelmä* (verkkosivujen työkaluissa): Osaamiskartta-malli

Tiimisopimuksen sisältöalueäärityt soveltuvat työkaluksi monin osin myös muihin tiimin kehitysvaiheisiin kuin muotoutumisvaiheeseen. Pelisääntöihin on siis joissain tilanteissa hyvä palata tai määritellä niitä uudelleen myös pitkään yhdessä toimineen tiimin kanssa. Tämä voi olla tarpeen silloin, kun tiimissä tapahtuu isoja muutoksia tai muutoin ilmenee yhteistyöongelmia tiimin toiminnassa. Tyypillisimpiä tällaisia tilanteita ovat mm. seuraavat:

- työnjakokysymykset, ylitöiden kasautuminen joillekin tietyille tiimin jäsenille
- erilaiset käytännöt mm. työaikojen noudattamisessa, myöhästelyt
- kommunikoinnin ongelmat
- erilaisten persoonallisuuksien ongelmat tai muut erilaisuuden ilmentymät yhteistyössä.

Lisäksi taantumana mukanaan tuomien isojen negatiivisiksi koettujen muutoksien myötä joitakin työyhteisöjä saattaa leimata ns. passiivinen apatia, jossa koko työtiimi tai jopa koko työyhteisö on vaipumassa työuupumusta vastaavaan tilaan. Muutoksia on saattanut olla niin paljon, että kypsemmässäkin tiimin kehitysvaiheessa olevalta tiimiltä perustavoite ja -tehtävä ovat hämärtyneet ja omat vaikutusmahdollisuudet koetaan lähes olemattomiksi. Työyhteisössä on saattanut olla irtisanomisia, ja tulevaisuuteen voi liittyä edelleen epärealistisiäkin uhkakuvia. Tällaisissa tilanteissa työyhteisöä on hyvä herätellä mm. tiimisopimuksen sisältö-alue-keskustelulla, ja esim. motivaatiota voi vahvistaa tulevaisuuden roolikartan avulla. Lisäksi voi olla tarpeen jonkin ulkopuolisen tahon ohjaama tavoitteellinen, prosessimainen tiimin tai työyhteisön luotaaminen eteenpäin. Tällaisia prosessimenetelmiä ovat mm. työyhteisöcoaching tai työnohjaus.

## 6. TYÖYHTEISÖTAIDOT TYÖNTEKIJÄN, TYÖYHTEISÖN JA ESIMIEHEN YHTEISTOIMINNASSA

Aiemmin on tarkasteltu työyhteisötaitoja yksilön ja työtiimin näkökulmasta. Lisäksi on perusteltua katsoa asiaa yleisemmin yhteistyön näkökulmasta koko työyhteisön yhteisenä asiana.

Tällöin tarkasteluun voidaan ottaa seuraavat asiat:

- Vastuu siitä, että osaa olla johdettavana.
- Valmius ymmärtää oma roolinsa kokonaisuudessa eli ”tilannetajuinen” toiminta ja vuorovaikutustapa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin.
- Esimiehen ja muiden työntekijöiden työroolin ja persoonan rajojen kunnioittaminen sekä erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä.
- Kyky vastaanottaa palautetta ja oppia siitä sekä kyky antaa palautetta.

### 6.1. Vuorovaikutuksen avoimuus ja tunteiden ilmaisu

Yksi keskeisimmistä työyhteisötaitojen osa-alueista on vuorovaikutustaitoihin liittyvät osaamisvaatimukset, joihin tuovat oman leimansa virtuaalitiimit ja jatkuvat muutokset työyhteisöiden kokoonpanossa. Teoriassa ja myös käytännössä on itsestään selvää, että avoimuus tiedonkulusa on työyhteisössä keskeistä. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin varsin altis häiriöille ja vaatii hyvin paljon herkkyyttä jokaiselta työyhteisön jäseneltä, jotta sujuvan vuorovaikutuksen edellytykset saadaan rakennettua ja ylläpidettyä.

*”Avoimen kommunikoinnin ehdoton edellytys on luottamus”*

Jokaisella meistä on kokemusta siitä, kuinka menetettyä luottamusta on vaikea rakentaa tai uudelleen ansaita. Työyhteisöt, joissa keskinäinen luottamus toimii, ovat monin tavoin edellä niitä yhteisöjä, jotka kamppailevat epäluottamuksen aiheuttamien ilmiöiden kanssa. Luottamuspulasta seuraa väistämättä sellaisia ilmiöitä kuten alaryhmien muodostumista, keskinäistä kilpailua, huhuja sekä asioiden pitämistä ”omana tietonaan”. Kaikki nämä ilmiöt aiheuttavat katkoksia juuri avoimessa tiedonkulusa. Avoin kommunikointi niin ikään on ensiarvoisen tärkeä asia oppimisen kannalta. Jotta tieto kulkee ja siirtyy osajalta toiselle, tiedonkulun esteet on pystyttävä eliminoimaan. Työyhteisötaidoissa korostuvat avoimuuden ja luottamuksen merkitys keskeisinä menestystekijöinä.

Työyhteisöissä voidaan monilla toimenpiteillä pyrkiä edistämään avoimuuden toteutumista. Organisaatiotason tyypillisiä keinoja ovat yksilölliset tai tiimeissä toteutetut kehityskeskustelut, tilajärjestelyt jne. Työyhteisöä koskevia käytäntöjä ovat mm. palaverikäytännöt ja niissä erityisesti päätösten teko yhteisöissä siten, että se edistää kaikkien mahdollisuutta tulla kuulluiksi. Lisäksi työyhteisöissä olisi hyvä sopia siitä, minkälaista ”tunnekuultuuria” halutaan ylläpitää. Erityisesti muutosten tuomat jännitteet nostavat ihmisissä voimakkaitakin tunteita esille eivätkä niiden hautaaminen ja vähättely vie muutosprosessia eteenpäin, vaan pahimmillaan ne estävät muutoksen etenemistä.

Joskus työyhteisöissä voidaan toimia myös niin, että vastarintaa ja kriittisyyttä pyritään vaimentamaan, jolloin työyhteisön kehittymisen mahdollisuudet rajataan minimiin. Kriittisyydellä on kuitenkin merkityksensä asioiden muuttumisen kannalta innovatiivisuuden ja innostuksen ohessa.

Työyhteisötaitoihin niin ikään kuuluu se, että yksilö tunnistaa omat tapansa reagoida ja käsitellä tunteitaan ja osaa hallita niitä riittävästi toimiessaan yhdessä muiden kanssa. Esimerkkinä tästä voisi olla kriittisen henkilön vastuu siitä, kuinka hän kritiikin ilmaisee muiden innostusta lannistamatta.

*Menetelmä:* Toimivan tunnekuiltuurin kehittämiseksi työyhteisössä pohdittavia kysymyksiä:

- Miten itse ilmaisen tunteitani, missä olen taitava ja mitä voisin tunteiden ilmaisun (myös vastaanottamisen) osalta kehittää?
- Minkälaiset asiat/ tekijät työyhteisössämme yleensä nostattavat tunteita pintaan?
- Miten meidän työyhteisössämme voi tuoda esille tunteita?
- Millaista tunnekieltä käytämme?
- Kuinka sallimme voimakkaiden tunteiden näyttämisen työyhteisössä?
- Mitä hyötyä tunteiden ilmaisusta työyhteisölle on? Entä milloin tunteiden ilmaisusta on enemmän haittaa kuin hyötyä?
- Kuinka voimme kontrolloida tunneilmaisuja niin, että ne tukevat sen sijaan, että haittaavat työssä toimimista?
- Minkälaisia tunneilmiöitä emme salli työyhteisössä?

## 6.2 Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen

Työyhteisötaitojen tärkeisiin osaamisalueisiin liittyvät myös erilaisuuden hyväksyminen sekä erilaisuuden hyödyntämiseen liittyvät taidot. Työyhteisöt ja tiimit, joissa on perustehtävän kannalta ”sopivasti” erilaisuutta, ovat yleensä tehokkaampia ja tuloksellisempia kuin homogeeniset tiimit. Erilaisuus myös antaa tiimille kykyä mukautua muutostarpeisiin.

Erilaisuus asiana voi liittyä siihen, kuinka persoonallisuus vaikuttaa työssä toimimiseen ja työkäyttäytymiseen. Erot persoonallisuudessa näkyvät monissa asioissa kuten kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa, tiedonkäsittelyssä, päätöksenteon tavoissa ja yleensä tavassa suhtautua eteen tuleviin asioihin.

Tietoa erilaisuudesta voidaan työyhteisöissä hyödyntää monella tavalla mm. tehtävien jakamisessa ja rekrytoinneissa. Erityisesti erilaisuuden ymmärtäminen auttaa yhteistyön sujuvuuden kehittämisessä. Jos yksilö ymmärtää omaa persoonaansa ja sen vaikutuksia käyttäytymiseensä, hän ymmärtää paremmin myös muiden erilaista käyttäytymistä ja osaa nähdä erilaisuuden enemmän hyötynä kuin uhkatekijänä.

Toimiviin työyhteisötaitoihin liittyy myös se, että työntekijä osaa katsoa kokonaisuutta, ei pelkästään omaa rooliansa tai perustehtävänsä, ja näkee työyhteisön ja koko organisaation tehtävän laajemmin. Hyvää työyhteisötaitoa on sen ymmärtäminen, että työkykyisyys ei aina tarkoita jokaisen työsuorituksen mittaamista ja arvioimista samoilla kriteereillä. Esimerkiksi vajaakuntoisten työllistäminen työtiimiin saattaa herättää keskustelua ja haastaa yksilöitä tarkastelemaan omaa tapaansa suhtautua erilaisuuteen. Jos näkökulma on pelkästään itsestä lähtevä ja suorituskeskeinen, tilanne voi johtaa siihen, että erilaisuus nähdään jollain tavoin itseä uhkaavana tekijänä.

Useat työyhteisöt koostuvat nykyään monen kulttuurin edustajista, mikä monella tapaa rikastaa yhteisöä, mutta samalla saattaa tuoda siihen myös jännitteitä. Eri kulttuurien tavat ja normit käyttäytymisessä ja niiden yhteensovittaminen vaativat syvempää ymmärryksen tasoa kuin toimiminen saman kulttuurin edustajien parissa. Nykyisin työelämä edellyttää aiempaa enemmän avarakatseista asennetta ja mukautumiskykyä, jolloin erityisesti empatiakyvyn merkitys on olennainen. *Empatiakyvyllä* tarkoitetaan kykyä asettua toisen henkilön asemaan ja näin ymmärtää toisen erilaiset, omista poikkeavat asenteet ja käyttäytymisnormit. Empaattisuus niinkään merkitsee kykyä tulkita toisen henkilön ei-verbaalia viestintää. Empaattisuus siis nähdään kykynä, joten siihen liittyy myös kehittämisen mahdollisuus.

Erilaisuus-teemaa työyhteisöissä voi käsitellä monella tavalla. Tyypillisiä käytössä olevia menetelmiä ovat mm. tiimikehitykseen luodut menetelmät, kuten MBTI ja Belbin, joista ensimmäinen tarkastelee erilaisuutta persoonallisuuden näkökulmasta ja jälkimmäinen eri työrooleja toisiaan täydentävyyden näkökulmasta.

### 6.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytännöt ovat puhuttaneet suomalaisia työyhteisöjä viime aikoina paljon. Yksi keskeinen seikka on se, että palautetaidot on alettu nähdä keskeisinä oppimisen edistäjinä ja tässä mielessä niiden merkitystä ei kannatakaan väheksyä. Jos organisaatiossa ei ole toimivaa ”palautekulttuuria”, virheiden analysointi ja niistä oppiminen jäävät hyödyntämättä. Toinen syy keskustelun heräämiseen on suomalaiseen kulttuuriin liittyvät ominaispiirteet, eli varsinkin virtuaaliorganisaatiossa toimivat ja monien kulttuurien edustajista koostuvat työyhteisöt ovat heränneet huomaamaan, että palautteen antamisen käytännöt ja sanomisten seuraamukset voivat poiketa täysin siitä, mihin me täällä Suomessa olemme tottuneet.

Suomalaista palautekulttuuria kuvataan usein siten, että negatiivinen palaute annetaan suoraan, mutta usein vasta liian myöhään. Sen sijaan positiivista palautetta saisi olla ylipäätään enemmän ja useammin osana arjen käytäntöjä. Paljon on keskustelua myös siitä, miten esimiesten tulisi antaa palautetta ja vähemmälle on jäänyt se, miten voisimme koko työyhteisöissä ylipäätään kehittää palautteenannon kulttuuria sen vastaanottamisesta puhumattakaan.

Suomalaisen kulttuurin ominaispiirteitä saattavat olla vaatimattomuus ja tottumattomuus myönteisen palautteen antamiseen. Palautteen saamisen käytännön vähyyden vuoksi emme myöskään tiedä, miten sitä tulisi antaa. Harjoituksen puutteen takia sanojen löytäminen voi olla vaikeaa, ja joku saattaa jopa ajatella, että kehuminen johtaakin toisen ylipistymiseen ja vaikutus on näin negatiivinen.

Tosiasiassa myönteisellä palautteella voidaan parantaa työn mielekkyyden tunnetta ja samalla työn tehokkuutta. Myönteinen palaute vahvistaa ammatillista itsetuntoa ja ohjaa kehittämään lisää sitä ominaisuutta tai taitoa, josta palaute annetaan. Ja itse vastaanottamalla positiivista palautetta kehittyy myös kykyä nähdä muissa ihmisissä myönteisiä puolia. Oppimisprosessin edetessä myönteisen palautteen vaikutukset näkyvät myös kykynä vastaanottaa korjaavaa palautetta sen sijaan, että asettumalla puolustuskannalle menettää palautteen saamisen mahdollisuuden.



Työyhteisöissä voidaan kehittää palautteenantoa monella tapaa. Lähtökohtana voi työtiimissä tai -ryhmässä olla mm. nykytilanteen analysointi tutkimalla, mitä palautteenantokäytäntöjä työyhteisössä on vallallaan. Menetelmänä voidaan käyttää seuraavaa runkoa (mukaihen Mikko Aallon, 2002, esittämää analysointikaavaketta)

**Menetelmä:** Analysoi miten työyhteisössäsi palautteenanto toteutuu:

**Annettavan palautteen määrä:**

- hyvin vähäinen, keskimääräinen, palautetta annetaan paljon
- negatiivista, korjaavaa palautetta annetaan hyvin vähän, keskimääräisesti, paljon
- myönteistä palautetta annetaan hyvin vähän, keskimääräisesti, paljon.

**Annettavan palautteen laatu:**

- vain myönteistä palautetta
- vain korjaavaa palautetta
- korjaavaa palautetta, mutta epärakentavasti
- korjaavaa palautetta rakentavasti.

**Lisäksi mietittäväksi:**

- kuka palautetta antaa? Esimies alaiselle, alainen esimiehelle, kollegat kollegoille, kaikki kaikille?
- miltä työyhteisömme palautekäytännöt tehdyn analyysin pohjalta näyttävät?
- tukevatko olemassa olevat käytännöt oppimista?
- mitä voimme yhdessä sopia, jotta palautteenantokulttuuri työyhteisössä tukisi perustehtävän toteutumista ja kehittämistä sekä lisäksi työhyvinvointia?

Tällaista palautekäytäntöjen kehittämiseen liittyvää analysointityötä voi työyhteisössä tehdä monella eri tasolla. Se on käyttökelpoinen yksilölle itselleen omana pohdintana siitä, mitkä ovat omat käytännöt, mutta laajemmin hyödynnettävissä myös työtiimeittäin tai parhaimmillaan koko organisaation tasolla.

## 7. LÄHDEKIRJALLISUUTTA

- Aalto, Mikko (2002). Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy.
- Bion, W.R (1979). Kokemuksia ryhmistä. Weiling & Göös. Espoo.
- Keskinen, Soili. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 49.
- Kopakkala, Aku (2005). Porukka, Jengi, Tiimi. Edita. Helsinki
- Furman, Ahola, Hirvihuhta (2004). Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Tammi. Helsinki.
- Mönkkänen, Roos (2009). Työyhteisötaidot
- Silvennoinen, Kauppinen (2007). Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Gummerus. Jyväskylä.
- Skyttä, Antti 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen. Talentum. Helsinki