



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TOIMIVAN YHTEISTYÖN KULMAKIVET TYÖYHTEISÖSSÄ

Tiimien välinen yhteistyö

Annika Rantanen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

ANNIKA RANTANEN

Toimivan yhteistyön kulmakivet työyhteisössä
Tiimien välinen yhteistyö

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Lokakuu 2017

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan teettämän henkilöstökyselyn seurauksena. Kyselyssä selvitettiin työtyytyväisyyttä eri osa-alueilla, josta selvisi tiimien välinen vähäinen yhteistyö. Organisaation kasvun myötä yhteistyö on nähty nousevana haasteena, ja sen seurauksena yhteistyön tutkiminen nähtiin tarpeellisena tutkimuskohteena. Tämän päivän murros vaikuttaa yhteistyöhön ja sen merkitys nähdään olevan kokonaisvaltaisesti entistä tärkeämpää tutkimuksessa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa yhteistyöhön vaikuttavat tekijät on määritetty toimivan yhteistyön kulmakiviksi työelämässä, jotka määrittävät millainen työyhteisö, johtajuus, tiedon jakaminen ja metataidot mahdollistavat toimivan yhteistyön. Tutkimuksessa todettiin, että kulmakiviä voidaan soveltaa myös muissa yhteistyötä tarvitsevilla konteksteilla. Kulmakivet ja niihin syntyvät olennaiset elementit linkittyvät kaikkiin kulmaviin määrittäen isona kokonaisuutena toimivan yhteistyön työelämässä.

Yhteistyö nähdään prosessina, joka vaatii jatkuvaa harjoittamista ja osapuolten aktiivista otetta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Prosessissa on olennaista kulmakivien jatkuva vahvistaminen ja ajan tasalla pitäminen toimivan yhteistyön saavuttamiseksi.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin sekä toimeksiantajan henkilökuntaa, että eri toimialojen edustajia. Haastatteluille tehtiin vertaisanalyysia, ja tutkittiin, miten yhteistyö toimii käytännössä eri toimialojen työyhteisöissä. Tutkimuksessa todettiin, ettei toimialoilla ole merkitystä yhteistyön kannalta, sillä kaikkien haastateltavien eri toimialojen edustajien organisaatioissa toteutettiin tiimitoimintaa. Sen nähtiin olevan kaikkein olennaisin tekijä tiimien välisen yhteistyön tutkimisessa.

Asiasanat: yhteistyö, tiimi, tiimityö, työyhteisöllisyys, johtajuus, tiedon jakaminen.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Proakatemia

ANNIKA RANTANEN

The Cornerstones of Effective Cooperation in the Work Community
A Collaboration between Teams

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 1 page
October 2017

The thesis was carried out because of a personnel survey conducted by the commissioner. The personnel survey studied job satisfaction in different sectors, and revealed that there was lack of co-operation between the teams. Along with the growth of the organization, co-operation has been regarded as a rising challenge, and therefore the exploration of co-operation was considered a necessary topic for research. The present-day change affects co-operation and its significance is seen more important globally.

In the theoretical part of the thesis, the factors affecting co-operation have been defined as the cornerstones of effective co-operation in the working life. The cornerstones determine what kind of work community, leadership, information share-out and meta-skills enable effective co-operation. The study found out that the cornerstones can also be applied to other contexts that require co-operation. The cornerstones and the essential elements are linked to each other, defining the overall co-operation in the working life.

Co-operation is seen as a process that requires continuous practice and active engagement of the parties to achieve a common goal, whereby the constant strengthening and updating of the cornerstones is essential to achieve effective co-operation.

The study was conducted as a qualitative survey, where the commissioner's staff and the representatives of different industries were interviewed, and the interviews were analyzed through benchmarking. The study examined how co-operation practically works in the work communities in various industrial sectors. The study revealed that there was no difference in the co-operation in different industries, if the organizations used teamwork. It seemed to be the most important factor when examining co-operation between teams.

Key words: co-operation, team, teamwork, work community, leadership, information share-out

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta	6
1.2	Teoreettinen viitekehys	7
2	YHTEISTYÖ.....	8
2.1	Kahdenvälinen vuorovaikutus	9
2.2	Tiimityö	9
2.2.1	Roolit.....	10
3	KULMAKIVET	12
3.1	Työyhteisöllisyys	12
3.1.1	Luottamus.....	13
3.1.2	Yhteenkuuluvuuden tunne	15
3.1.3	Sosiaaliset taidot	16
3.1.4	Erilaisuusosaaminen.....	16
3.1.5	Tunneäly.....	18
3.2	Johtajuus	19
3.2.1	Coaching	20
3.2.2	Push & Pull -malli.....	20
3.2.3	Yksilön sitouttaminen	21
3.2.4	Tiiminvetäjän johtajuustyöli	22
3.3	Tiedon jakaminen	23
3.3.1	Dialogi.....	24
4	TUTKIMUS	29
4.1	Menetelmä	29
4.1.1	Haastateltavien määrittely	30
4.2	Tulokset	31
4.2.1	Tiimit.....	31
4.2.2	Yhteistyön priorisointi	31
4.2.3	Tiedon jakaminen käytännössä	32
4.2.4	Tiedon jakamisen puute	34
4.2.5	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	34
4.2.6	Aika.....	35
4.2.7	Yhteistyötä edistävä toimintakulttuuri	36
4.2.8	Kasvu	37
4.2.9	Muita huomioita: palaute, luottamus ja kiitos.....	38
5	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	43

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO 46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Työelämässä on käynnissä murros, koska globalisaatio, digitalisaatio, väestön ikääntyminen sekä ympäristö- ja talouskriisit muuttavat työpaikkojen määrää ja työn luonnetta. Jatkuva teknologian kehittyminen lisää muutosvauhtia, mikä tekee tulevaisuudesta entistä epävarmempaa. (Ristaniemi 2017.) Koska muutoksia tapahtuu työpaikalla, on sillä lähes aina suora vaikutus työpaikan ihmissuhteisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Rasila & Pitkonen 2010, 29–30).

Toimeksiantajan organisaation kasvun myötä yhteistyö nähdään nousevana haasteena, ja sen vuoksi yhteistyön toimivuutta haluttiin tutkia tarkemmin. Organisaatiossa toteutetaan tiimityötä konsultteina, minkä vuoksi yhteistyö on erityisen tärkeää niin organisaation sisällä tiimitoiminnassa kuin asiakkaiden kanssa työskennellessä.

Teoriaosuudessa yhteistyöhön vaikuttavat tekijät on määritetty toimivan yhteistyön kulmakiviksi työelämässä, jotka määrittävät millainen työyhteisö, johtajuus, tiedon jakaminen ja metataidot mahdollistavat toimivan yhteistyön. Yhteistyö nähdään prosessina, joka vaatii jatkuvaa harjoittamista ja osapuolten aktiivista otetta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, jolloin kulmakivien jatkuva vahvistaminen ja ajan tasalla pitäminen on olennaista toimivan yhteistyön saavuttamiseen.

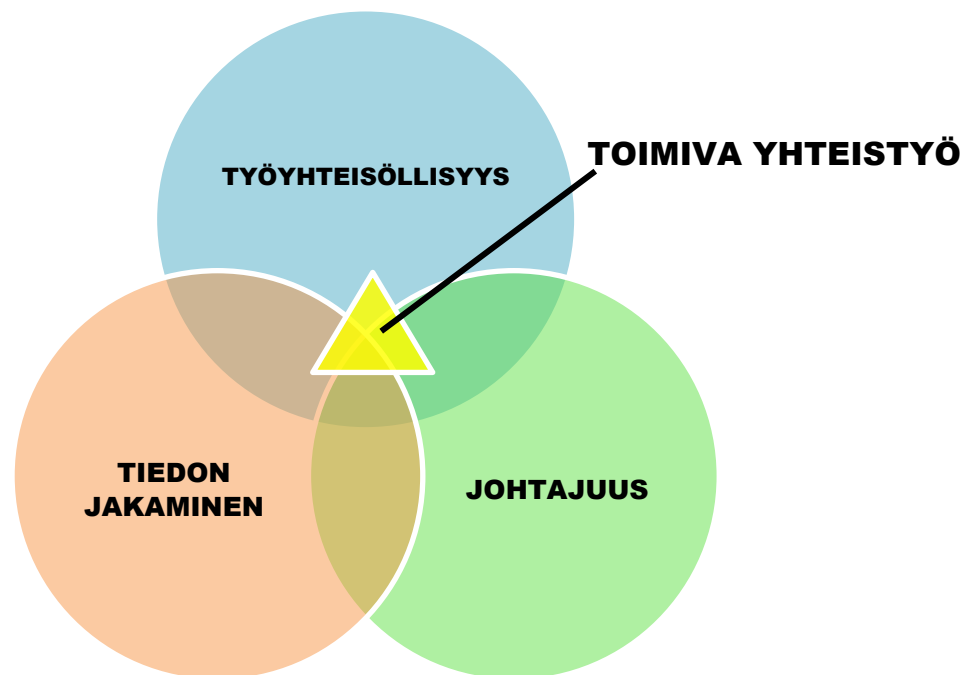
Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kevään 2017 henkilöstökyselyn seurauksena, jotta voitiin tutkia syvemmin yhteistyötä organisaatiossa. Sen vuoksi päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään, jossa toimeksiantajan toiveiden mukaisesti tutkimus suoritettiin haastatteluina toimeksiantajan henkilökunnalle sekä eri toimialojen edustajille. Haastatteluita tehtiin vertaisanalyysia.

1.2 Teorettinen viitekehys

Toimivan yhteistyön kulmakiviksi määritettiin kolme elementtiä kuvio 1:n mukaan: työyhteisöllisyys, johtajuus ja tiedon jakaminen. Tutkimuksessa muodostui yhtenäinen rakenne, missä kulmakivet ja niihin syventyvät olennaiset elementit linkittyvät kaikkiin kulmakiviin määrittäen isona kokonaisuutena toimivan yhteistyön työelämässä.

Työyhteisöllisyys vaatii tämän päivän muutoksiin vastaavaa johtajuutta, joka mahdollistaa muun muassa vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen. Johtajuudella on merkittävä rooli yhteistyön syntymiseen ja siihen kannustamiseen, ja esimerkiksi luottamus tulee olla kaikkien kulmakivien välillä. Tutkimuksessa tiedon jakaminen nähdään organisaation johtajuudessa voimavarana ja kilpailukykyä vahvistavana voimana.

Työn tarkempi rajaus tiimien välisen yhteistyön tutkimiseen toistui haastatteluissa, mutta tutkimuksen edetessä todettiin, että toimivan yhteistyön kulmakiviä voi soveltaa myös muissa yhteistyötä tarvitsevilla tilanteissa, kuten organisaation ulkopuolelle tapahtuvassa liiketoiminnassa. Yhteistyön tutkiminen ja siihen vaikuttavat tekijät rajattiin kontekstina työyhteisöön ja liiketoiminnan harjoittamiseen, mistä määritettiin teoriasta tutkitut toimivan yhteistyöhön kulmakivet.



KUVIO 1. Teorettinen viitekehys

2 YHTEISTYÖ

Yhteistyötä on tutkittu käsitteenä monilla eri tieteenaloilla, joissa määritelmät vaihtelevat suuresti. Yhteistyöllä on tarkoitettu muun muassa yhdessä työskentelyä, tiedon tai materiaalin jakamista tai yhteisten tavoitteiden toteuttamista. Toisissa tutkimuksissa yhteistyötä on pidetty jopa itsestäänselvyytenä eikä sitä ole määritelty lainkaan. (Aira 2012, 16.)

Työyhteisössä yhteistyöllä pyritään saavuttamaan tuloksia, ja se on odotus toimivan yhteistyön mittarina. Airan yhteistyötutkimuksen mukaan toimiva yhteistyö tuottaa tuloksia, näkyy yhteistyön osapuolten käyttäytymisessä, tyytyväisyydessä ja asenteissa. Tuotokset voivat olla konkreettisia tai abstrakteja, mitkä määräävät tuotoksen tarkastelun mittavuutta. Abstraktin tuotoksen, kuten oppimisen mittaaminen nähdään pitkänä prosessina, minkä suorat vaikutukset voivat olla hankalasti mitattavissa eivätkä näy suorana vaikutuksena toimivan yhteistyön tuloksena. (Aira 2012, 49–50.)

Kaikki vuorovaikutus ei johda toimivaan yhteistyöhön eikä tuotosten ja tavoitteiden saavuttaminen pelkästään riitä toimivan yhteistyön perustaksi. Vuorovaikutuksen tulee olla aktiivista ja tavoitteellista eikä se tapahdu itsestään. Se vaatii osapuolten jatkuvaa panostusta, aikaa ja tulosten ja vastuiden jakamista. (Aira 2012, 50.)

Työelämässä jatkuva muutos ja epävarmuus johtavat siihen, että tarvittavan osaamisen ennakointi on entistä vaikeampaa. Ihmisten on hyväksyttävä enemmän epävarmuutta ja oltava valmiita oppimaan uutta. Tärkeää ei ole enää muistaa tietoa, vaan mistä sitä löytää. Yksilötasolla yhä tärkeämmäksi nousevat metataidot, joiden avulla mukaudutaan muutokseen ja nähdään se mahdollisuutena. Metataitoja ovat muun muassa yhteistyötaidot, ajattelu- ja tunnetaidot, ajankäytön hallinta, empatiakyky, intuition käyttö, paineen- ja epävarmuudensietokyky. (Paavola 2012; Hautala 2015.) Aina ei voida rakentaa ihanteellisia ryhmiä työpaikalla, ja sen vuoksi jokaisen on kehitettävä yhteistyökykyä (Spiik 2017).

2.1 Kahdenvälinen vuorovaikutus

Kauppatieteiden tohtorin Liisa Huuskon tutkimustyön mukaan tiimi- ja yhteistyötä tutkittaessa, on olennaista ymmärtää ryhmän jäsenten määrän merkitys vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta tarkasteltaessa voidaan tutkia yhteistyötä konkreettisemmin, vaikka kaikilla vuorovaikutussuhteilla ei kuitenkaan tehdä tavoitteellista yhteistyötä. (Aira 2012, 51.) Sekä Airan että Huuskon tutkimuksissa tarkastellaan kahdenvälisen suhteiden merkitystä ja niiden määrä voidaan Huuskon mukaan laskea kaavasta:

$$X=n(n-1):2, \text{ missä } n \text{ on ryhmän jäsenten määrä (Huusko 2007, 69),}$$

jolloin esimerkiksi kahdenvälisiä suhteita on 3 hengen ryhmässä 3, 6 hengen ryhmässä 15 ja 12 hengen ryhmässä 66. Suuremmissa ryhmissä syntyy tutkimusten mukaan usein alaryhmiä, jotka vaikeuttavat tiimin toimivuutta. Kahdenvälisen suhteiden ylläpitäminen koetaan erilaisuuden myötä toisille helpompana, mutta toisille epäluontevana vuorovaikutuksena niiden kasvaessa. Ryhmän liiallinen pienuus voidaan myös kokea ahdistavana, mikäli vuorovaikutus ei toimi siinä määrin kuin sen työtehtäviltään edellytettäisiin toimivan. (Huusko 2007, 67–69.)

Mikäli vuorovaikutusta ei saada toimimaan kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa, on turha lähteä yrittämään vuorovaikutusta useamman ihmisen kanssa yhtä aikaa (Saarenpää 2016). Lisäksi turhien suhteiden rakentaminen ja ylläpito ovat aikaa vieviä, jotka ovat toiminnassa kannattamattomia. Se voi viedä resursseja tiimin suoriutumislta ja vähentää yhtenäisyyttä. (Janhonen 2010, 28.)

2.2 Tiimityö

Tiimityöskentely alkoi levitä suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvulla. Muutos yksilökeskeisestä työskentelystä tiimityöskentelyyn on ollut hidasta ja aiheuttanut kahtiajakoa: toisaalta tiimien käyttö on jo lopetettu tai annettu hiipua alas, ja toisaalta on sisäistetty aikaisempaa syvällisemmin tiimityöskentelyn tapa. Tällaisissa organisaatioissa suunnataan kohti tiimimäistä organisaatiota. Esimerkiksi itseohjautuvuus, tiimityön muotojen moninaisuus ja kansainvälisyys ovat aiheuttaneet haasteita yritysten organisoitumisessa. (Huusko 2007, 41.)

Liikkeenjohdon konsultti (LJK) ja ekonomi Karl-Magnus Spiik määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat:

organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä (Spiik 2003, 39),

minkä lisäksi Katzenbachin ja Smithin mukaan tiimi koostuu lisäksi ihmisistä, joiden osaaminen täydentää toisiaan ja jotka kokevat olevan yhteisvastuussa suorituksistaan. (Katzenbach & Smith 1994, 59.)

Yhteisen tavoitteen asettaminen on tiimityöskentelyn onnistumisen keskeinen ehto. Yksilötyöhön tottunut työntekijä ei automaattisesti käytä aikaa tai energiaa sen pohtimiseen, vaan johdon tärkeä tehtävä on huolehtia, että tavoite mielletään yhtä aikaa yhteiseksi, omaksi, tiimin ja organisaation tavoitteeksi. Huuskon mukaan oppiminen on hidasta ja myös tiimi tarvitsee aikaa kehittyäkseen. Toimivat tiimit eivät synny nimeämällä tai työnantajan yksipuolisella ilmoituksella. (Huusko 2007, 82–83.)

Tiimityö madaltaa hierarkiaa työyhteisöissä, ja valta, vastuu ja vapaus jakautuvat tasaisemmin koko organisaatiossa. Tietoa on jaettava organisaation sisällä enemmän kuin ennen ja yhteistyön toimivuuteen panostettava, jotta tiimityöskentely on tehokasta ja kannattavaa. Auttaminen kuuluu jokaisen vastuulle, jotta yhteisten tavoitteiden saavuttaminen onnistuu. Jos työyhteisössä on heikko vastuullisena pitämisen kulttuuri, palaute voi olla ainoa tapa aloittaa vastuullisen työyhteisön rakentaminen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 15.)

2.2.1 Roolit

Toimivat kokonaisuudet tarvitsevat eri tavalla toimivia ihmisiä (Rytikangas 2011, 129; Spiik 2007, 134; Huusko 2007, 70; Katzenbach & Smith 1994, 48.) ja sen vuoksi on olennaista olla tietoinen erilaisista rooleista tiimissä. Ne auttavat myös hahmottamaan kokonaisuutta, jossa tiimiläisten taidot täydentävät toisiaan. Roolit ovat tärkeitä arvioitaessa tiimien sisäistä, että tiimien välistä toimivuutta tai toimimattomuutta. Roolien tarkoitus on lisäksi löytää jokaiselle luontaisten toimintatapojen käyttö tiimissä. Tiimikokonaisuus-

dessa tulee korostaa tiimiroolin muodostumista. Tällöin lähtökohtana on, että roolit muodostuvat vuorovaikutuksessa, jossa tiimin jäsenet jakavat roolit keskenään. Ihmisellä on kyky työskennellä eri rooleissa samanaikaisesti ja tällainen roolijoustavuus on arvokas työelämätaito. (Huusko 2007, 75–76.)

Tutkija Minna Janhosen tiedon jakamisen tutkimuksen mukaan voi olla edullisempaa tarkasteltaessa tiimin toimintaa, että niissä on tiettyjä välittäjähenkilöitä, jotka ovat vastuussa suhteiden ylläpidosta. Tällaiset roolit voivat joko edistää tai estää tasapainoisen tiedonjakamisen. (Janhonen 2010, 28.) Airan väitöskirjassa puolestaan tutkittiin johtajan roolia tiimissä. Tutkimus osoitti, että tiimin jäsenten odotus on, että johtajan tehtävä on edistää yhteistyötä ja hän viime kädessä ”liimaa homman yhteen”. (Aira 2012, 105.)

3 KULMAKIVET

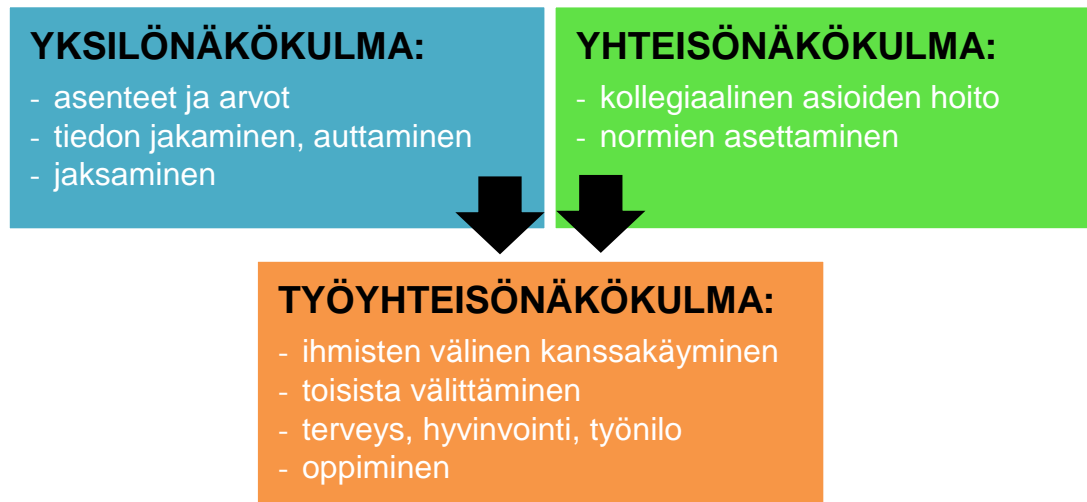
3.1 Työyhteisöllisyys

Terveystieteen tohtorin Leena Paasivaaran ja hallintotieteiden tohtorin Juhani Nikkilän mukaan ihmisten välistä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella mikro- ja makronäkökulmasta. Mikro- eli yksilönäkökulmasta yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta yksilöt yksinään eivät vielä muodosta yhteisöä. Yksilöiden omat asenteet ja halu yhteistyöhön muiden kanssa sekä sitoutuminen yhteisön tarpeisiin vaikuttavat yhteisön muodostumiseen. (Paasivaara& Nikkilä 2010, 12.)

Makronäkökulmassa väestöalueeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä rajaavat esimerkiksi kylät ja kaupunginosat, joissa on erilaisia maakuntayhteisöjä. Alueellinen yhteisöllisyys perustuu kollektiivisiin tarpeisiin, jotka vaativat aktiivista yhteistyötä yhteisön yksilöiltä. Yhteisössä määritetään säännöt ja lainalaisuudet, jotka määrittävät mikä on oikein ja mikä väärin. Kollektivistinen kulttuuri vallitsee usein ensisijaisessa yhteisössä, joka on kautta aikojen ollut esimerkiksi perhe, suku tai heimo. (Paasivaara& Nikkilä 2010, 12.)

Mikro- ja makronäkökulmat yhdistettynä määrittävät työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä, jota kuvataan kaaviossa 2. Työyhteisö muodostuu työpaikan henkilöistä, jossa on määritetty tiettyjä pelisääntöjä ja normeja. Yksilö vaikuttaa työyhteisöön esimerkiksi omilla valinnoillaan, asenteella, motivaatiolla, tiedon jakamisella ja auttamisella. Työyhteisön yhteisöllisyys on henkinen tila, joka perustuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. (Paasivaara& Nikkilä 2010, 12.)

Työyhteisö on päämäärähakuinen yhteisö, joka syntyy virallisesta tarkoituksesta. Se on selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jossa on omat tavoitteet, toimintamallit ja henkilöstö. Työyhteisön sosiaalista puolta kuvaa yhteisöllisyys, jossa jäsenillä on määrätyn lainen riippuvuus toisistaan, ja jossa jaetaan yhteiset arvot. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan sulje pois yksilöllisyyttä, vaan ne ovat toisiaan tukevia ulottuvuuksia työelämässä. Työyhteisössä yhteisöllisyyttä tukevat muun muassa innostus uuden oppimiselle, epäonnistumisen salliminen, halua kehittää asioita yhdessä, luottamus, avoimuus, rakentava väittely ja huumori. (Paasivaara& Nikkilä 2010, 14–19.)



KAAVIO 2. Työyhteisönäkökulman muodostuminen (Paasivaara& Nikkilä 2010, 13, muokattu.)

Ilman yhteisöllisyyttä on vaikea muuttaa totuttuja tapoja ja kehittää käytäntöjä paremmin toimiviksi. Osana muuta yrityksen kehittämistoimintaa, kehitetään yhteisöllisesti syntyvää työilmapiiriä, joka ei ole koskaan valmis. Jokainen työntekijä vaikuttaa työilmapiiriin ja se vaatii jokaisen sitoutumista ja aktiivista osallistumista. (Paasivaara& Nikkilä 2010, 19–20; Pölkki 2015.)

3.1.1 Luottamus

Airan tutkimuksen mukaan osapuolten välinen luottamus voidaan todeta hyvin keskeiseksi yhteistyössä. (Aira 2012, 132.) Ihmisillä on tarve saada asioita, jotka vaativat luottamusta, ja luottamalla on mahdollisuus saada enemmän ja onnistua. Onnistumiset saavat sisäisen motivaation liikkeelle ja sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Työpaikalla luottamus vaatii sitä, että työntekijälle annetaan itsenäistä päätäntävaltaa, jossa itseällisyys antaa mahdollisuuden haastaa onnistumaan. (Laine 2009, 18, 20.)

Koska yhteistyössä jaetaan vastuu tuloksiin pääsemisessä muiden kanssa, liittyy yhteistyöhön ja luottamukseen riski. Taustalla on oletus eli riski siitä, että toinen tiimin jäsen

hoitaa luottamuksellisesti tehtävän, mikä hänelle on määritelty. Jos ei ole riskiä luottamuksen pettämisestä, ei myöskään tarvita luottamusta. Toisaalta, luottamusta tarvitaan siihen, ettei pelätä jatkuvasti riskin toteutuvan. (Aira 2012, 57–58.)

Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja kasvokkain kohtaamista. Erityisesti työpaikalla tiivis henkilökunnan vaihtuminen vaikuttaa luottamukseen ja sen rakentumiseen, sillä luottamus rakentuu yhteisten kokemusten kautta. Jos työntekijä osoittaa ajan saatossa hallitsevansa työnsä, osaa kuunnella muita ja kykenee yhteistyöhön, häntä pidetään usein luotettavana henkilönä työelämässä. Luotettavuuskuva rakentuu usein osaamisen ja ihmissuhdetaitojen varaan työpaikalla. (Laine 2009, 23 mukaan Conger 1998; Tienari & Piekkari 2011, 84.)

Luottamukseen ja luotettavuuteen liittyy ihmisen kokemat tunteet. Luottamuksen ansainnut työntekijä tuntee hyväksytyksi tulemista, hän kokee arvostusta ja uskoo, että yhdessä päästään sovittuihin tavoitteisiin. Tunne voi myös olla intuitiivinen. Vaikka toisen ammattitaito olisi huipussaan, mutta jokin ei sisimmissään kohtaa, voi luottamuksen rakentamisessa olla vaikeuksia. Kyse voi olla intuitiosta ja epäilystä, onko toinen mukana vilpillisellä mielellä. (Laine 2009, 33–35.) Jos luottamus puuttuu, se ilmenee salailuna, tiedon panttaamisena, varauksellisuutena ja asiat tehdään mieluummin yksin. (Aira 2012, 57.)

Luottamuspuola tiimissä aiheuttaa sen, etteivät jäsenet voi olla aidosti avoimia toinen toiselleen, kertoa heikkouksistaan ja virheistään. Urakehitys ja kouluttautuminen aiheuttavat kilpailua työkavereiden seurassa ja oman maineen suojeleminen estää haavoittuvaisuuden näyttämisen. Käytännössä tiimiläisen täytyy oppia olemaan luontevasti haavoittuvainen muiden seurassa, mutta on vaikeaa olla haavoittuvainen, myöntää heikkoudet, avunpyynnöt, puutteelliset taidot ja epäonnistumiset, jos tiimissä on luottamuspuola. Luottamuspuola aiheuttaa lisäksi innostuksen puutetta ja lisää vaihtuvuutta työpaikalla. (Lencioni 2014, 196, 203–204.)

3.1.2 Yhteenkuuluvuuden tunne

Ihmisen neljä psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarve. Psykologinen perustarve on kokemus, joka on ihmisen hyvälle elämälle välttämätön. Ne eivät ole satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä, vaan niiden tarve on sisäänrakennettu ihmiseen. Yhteenkuuluvuus on kokemus siitä, että kuuluu osaksi yhteisöä, jossa välitetään ja arvostetaan ihmisenä, ja tunne siitä, että ollaan samassa veneessä. Työpaikalla tarvitsemme tunteen siitä, että ympärillä olevat ihmiset näkevät ja hyväksyvät toisensa sellaisina kuin ovat. (Martela & Jarenko 2015, 17–18, 56, 61.)

Kun tiimissä syntyy me -henkeä eli yhdessä toimimista, johtaa jäsenten keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin sekä tiimin jäseniä, että yhteisiä tehtäviä kohtaan. Me -henki vahvistuu, kun jäsenten väliset suhteet ovat epämuodollisia. Sen vuoksi yhdessä vietetty vapaa-aika ja henkilökunnan tilaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvointia edistävän yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää tai kuuluvaa, vaan se voi olla myös työpaikan henkeä, yhteistä säveltä tai fiilistä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–22; Spiik 2007, 133.)

Kuitenkin liiallinen yhteenkuuluvuus voi johtaa ihmisten väliseen samanmielisyyteen, jolloin yksilöt etsivät yhteistä näkemystä ja luopuvat omasta identiteetistään. Samanmielisyyden ja yhdenmukaisuuden hioo pois ihmisen halun esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja, jolloin ristiriidat vaietaan ja lakaistaan piiloon, esimerkiksi läsnäolijoiden mustamaalauksella ja mitätöinnillä. Tällainen kielteinen yhteisöllisyys lisää käsittelemättömiä ristiriitoja ja kielteisiä tunteita, kuten vihaa, kateutta, katkeruutta ja epäluottamusta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49–52.)

Tarkoituksena on luoda vaihtoehtoja punnitseva, salliva ilmapiiri, jossa myös negatiiviset tunteet voidaan tuoda esille ja hyväksyä. Tunteiden ilmaisu tuo mahdollisuuden ja oikeuden olla aito oma itsensä. Yhteisöllisyyden näkökulmasta on merkittävää, tuetaanko yhdenmukaisuutta vai erilaisuutta työyhteisössä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22–23, 40.)

3.1.3 Sosiaaliset taidot

Ihmisten erilaisuus tuottaa usein ongelmia, kun siirrytään aktiivisempaan yhteistyöhön. On totuttu vanhastaan, että eri tavalla työskentelevät tai poikkeavat ihmiset ovat jotenkin huonompia. Spiikin mukaan lukkiutuneiden ajatusten taustalla lienee vanha kasvatuskulttuuri, jossa tällaiset yksilöt olivat häiriköitä. Lapsia pyrittiin ohjaamaan samaan muottiin kasvatuksessa ja koulussa. Tilanne on muuttunut, sillä nykyään erilaisuutta ymmärretään paremmin ja se nähdään rikkautena. Siitä huolimatta työpaikoilla elää vielä vanhoja asenteita, jonka takia erilaisuuden hyödyntäminen on edelleen heikkoa. (Spiik 2007, 136.)

Professori Liisa Keltikangas- Järvinen erottaa sosiaalisuuden ja sosiaaliset taidot, jotka eivät ole riippuvaisia toisistaan. Sosiaalisuus on osa synnynnäistä temperamenttia ja piirre näkyy ihmisen haluna olla muiden ihmisten kanssa. Puolestaan sosiaaliset taidot ovat esimerkiksi hyvät käytöstavat ja herkkyys lukea erilaisia tilanteita, rauhallisuus ja kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Esimerkiksi ujolla ihmisellä voi olla erinomaiset sosiaaliset taidot, jolloin ujous voi olla merkki empatiasta ja herkkyydestä ymmärtää toisia ihmisiä. (Tienari & Piekkari 2011, 59; Rytikangas 2011, 56.)

3.1.4 Erilaisuusosaaminen

Työyhteisössä jäsenet koostuvat aina erilaisesta osaamisesta ja erilaisista persoonista eli ovat ryhmänä heterogeenisiä. Monimuotoisuus lisää ongelmanratkaisukykyä, innovatiivisuutta ja luovuutta, koska asioita osataan tarkastella monenlaisista näkökulmista. (Savileppä 2010, 1.) Erilaisuusosaaminen on taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa sujuvassa yhteistyössä ja hyödyntää yksilöiden erilaisuutta. Kun työtehtävät monimutkaistuvat ja ovat yhä enemmän kytköksissä muiden ihmisten töihin, on yhteistyön tekeminen väistämätöntä. (Rasila & Pitkonen 2010, 6.)

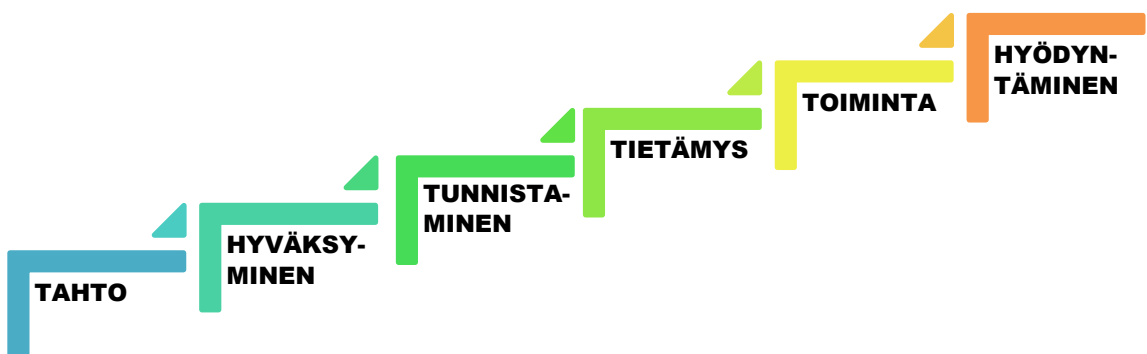
Rasila ja Pitkonen kuvaavat erilaisuusosaamisen vaiheita kaavio 3 mukaan, jossa erilaisuuden hyödyntäminen lähtee tahdosta kehittää omia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tarvitaan lisäksi hyväksyvää asennetta, että ihmiset ovat erilaisia, joka toisinaan vaikeuttaa kanssakäymistä. Itsensä ja muiden erilaisuuden arvostaminen on osa hyväksymistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 14; Rytikangas 2011, 114–120.) Kun ihmisellä on aito ja oikea

halu olla läsnä ja pyrkimys ymmärtää, mitä toinen halua sanoa, arvostetuksi tunteminen vaatii kuuntelemisen taitoa. (Saarenpää 2017.)

Tahtotilan ja avoimuuden lisäksi on kerättävä tietoa erilaisuudesta. Jokainen voi muuttaa vain itseään ja on tärkeää oppia tuntemaan, kuka itse on. Tutkimukset ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa antavat tietoa minkälaiset eroavaisuudet tai samanlaisuudet aiheuttavat yleisesti ongelmia. (Rasila& Pitkonen 2010, 15.)

Paineen alla ihminen on herkimmillään, jolloin primitiiviset reaktiot nousevat pintaan. Tällöin on kyse ihmisen temperamentista eli miten hän toimii. Temperamentti nousee merkittävästi esille esimerkiksi stressitilanteissa, ja aiheuttaa usein ristiriitatilanteita yhteistyössä. Temperamentti on synnynnäinen osa ihmisen persoonallisuutta, joka määrittelee ihmisen perusluonteen: tavan toimia ja reagoida asioihin. Ihminen ei voi juurikaan muuttaa temperamenttiaan, mutta sitä voi oppia monipuolistamaan ja kehittämään elämäntapa-
kemusten ja oman tiedostamisen kautta. (Dunderfelt 2014, 21, 25; Manninen 2014.)

Teoria lisää tietoisuutta erilaisuudesta, mutta niiden soveltaminen käytäntöön nähdään Rasilan ja Pitkosen mukaan kaikkein haastavimpina. Erilaisuuteen sopeutuminen vaatii harjoittelua ja opettelua. Tietoisesti erilaisten ihmisten seuraan hakeutuminen ja heidän kanssaan vuorovaikuttaminen mahdollistaa erilaisuuden näkemisen vahvuutena, parantaa vuorovaikutustaitoja, joka vähentää ristiriitatilanteisiin käytettyä energiaa. (Rasila& Pitkonen 2010, 14–17.)



KAAVIO 3. (Rasila& Pitkonen 2010, 14, muokattu.)

3.1.5 Tunneäly

Daniel Golemanin esittämässä tutkimuksessa, missä tutkittiin tiimin tehokkuutta, saatiin yhdeksi vastaukseksi tiimeille annetut resurssit, valta ja tiimin palkitseminen saavutetuista aikaansaannoksista. Toisena vaihtoehtona nousi esille yhteinen tunneäly, jolloin valittu johtaja pitää silmällä esimerkiksi yhteistyöhalua, keskinäistä kunnioitusta, muiden näkökulmien sietoa, empatiaa ja kuuntelua. Jos kaikki on kunnossa, tulisi työnteon tuntua innostavalta, haastavalta ja tärkeältä. (Goleman 2006, 262–236.)

Tunneälyyn kuuluu omien tunteiden tunnistaminen ja tunnereaktioiden hallitseminen. Tunnistaminen siitä, miksi on loukkaantunut, iloinen tai ärtynyt, ja mistä tunnetila syntyy, kasvattavat omaa itsetuntemusta. Omien tunteiden käsitteleminen ja itsetuntemus auttavat myös hallitsemaan niitä. Tunteiden hallitseminen ei sulje pois tunteiden näyttämistä, mutta työyhteisössä tunteiden ilmaisu on rajattu. Koska työyhteisössä ollaan perustehtävän toteuttamista varten, ei rajaton tunteiden ilmaisu kuulu vuorovaikutukseen: työyhteisössä on varmistettava riittävä ammattimaisuus. Rajoittavia sääntöjä ovat esimerkiksi häiritsevän tunteen eristämistä työyhteisön toiminnasta sekä tunteiden neutralisointi ja normalisointi. (Rytikangas 2011, 52–53; Paasivaara & Nikkilä 2010, 29–30; Virtainlahti 2009, 114.)

Tunneälykäs ihminen tunnistaa omien tunteiden lisäksi myös muiden tunteita. Työkaverit ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan, ja osaavat tulkita ja tunnistaa muiden tunnetiloja, kuten uupumusta ja yksityiselämän haasteista johtuvia mielialoja. Lisäksi tunneälykäs kykenee ja haluaa ottaa muiden tunteita ja näkökulmia huomioon käytännössä eli asioita suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Tunneälykäs ymmärtää, että yhdessä päästään parempaan lopputulokseen. (Rytikangas 2011, 54–55; Goleman 2006, 110–111.)

Uupunut, väsynyt ja stressaantunut työkaveri ei ole kovin mukavaa seuraa, ja itsestä huolehtiminen onkin tunneälykkään tärkeä tehtävä, sillä vain itse voi pitää itsestään huolta. Lisäksi tunneälykäs ymmärtää, että ihmissuhteet vaativat huolenpitoa, eivätkä ne pysy kunnossa itsellään. Työelämässä tapahtuu jatkuvia haasteita, kuten erilaisia organisatiomuutoksia. Vaikeissa ja turhauttavissa tilanteissa tunneälykkäällä on taito motivoida itseään sekä olla optimistinen. Todellinen älykkyys ei siis koostu pelkästään numeroista ja logiikasta, vaan on lisäksi omien ja muiden tunteiden tunnistamista, tiedostamista ja kohtaamista. (Rytikangas 2011, 55.)

3.2 Johtajuus

Belbinin mukaan syitä miksi käskyttävä johtajuus mielletään edelleen ihmiselle sopivaksi, johtuu joukkopsykologiasta (eng. crowd psychology), jossa tullaan johdetuksi ja uskotaan johtajaan. Toisaalta Belbinin mukaan johtajuus on muutoksessa jatkuvan epävarmuuden myötä. Tiimijohtajuus on suosiossa, koska koetaan, ettei yksi henkilö voi enää näyttää suuntaa ja punnita kaikkia mahdollisia tapahtumia yksin. (Belbin 1993, 100.)

Martela ja Jarenkon mukaan johtajuuden muutokseen vaikuttaa käynnissä oleva siirtymä teollisesta aikakaudesta jälkiteolliseen aikakauteen, ja siksi johtamisajattelu on päivitettävä irti standardoidusta kontrolliajattelusta (Martela & Jarenko 2017, 164). Perustelut Heikkilän mukaan johtamiskulttuurin muuttumiseen on kiristynyt kilpailu, jossa Suomen on pystyttävän vastaamaan kansainvälisesti tehostamalla työntekoa, lisäämään innovaatioita ja sitouttamaan henkilöstöä. (Heikkilä 2009, 40–41.)

Tienari ja Piekkari sekä Rytikangas näkevät tarpeen johtajuuden muutokseen, kun Z -sukupolvi eli 1990—luvulla syntyneet ovat siirtymässä työelämään ja tuomassa uudet arvot, nopeutta, arvaamattomuutta ja lyhytjännitteisyyttä mukanaan. Lisäksi globalisaatio, tarve tulla läpinäkyvämmäksi ja Z -sukupolven vaatimus työn merkityksellisyydestä kasvaa, mitkä vaikuttavat johtajuuteen. Tienarin ja Piekkarin järjestämässä tutkimuksessa kysyttiin suomalaisilta ja kansainvälisiltä opiskelijoilta kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta johtamisguru Gary Hamelin ajatusten pohjalta, kuinka nuoret haluavat tulla johdetuksi. *Talouselämä* -lehdessä julkaistuissa tuloksissa yhtäläisyyksiä voitiin luoda neljän toistuvan tekijän pohjalta, jotka olivat kehykset, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Kehykset viittaavat selvästi määriteltyihin ja sovittuihin puitteisiin työlle, itsenäisyys antaa vapauden tehdä omia päätöksiä työhönsä liittyen, palaute aikaansaa reaaliaikaisen kahdensuuntaisen kommunikaation kehittymisen tueksi ja luottamus rakentuu läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta työyhteisössä. (Tienari & Piekkari 2011, 13, 29–30; Rytikangas 2011, 120.)

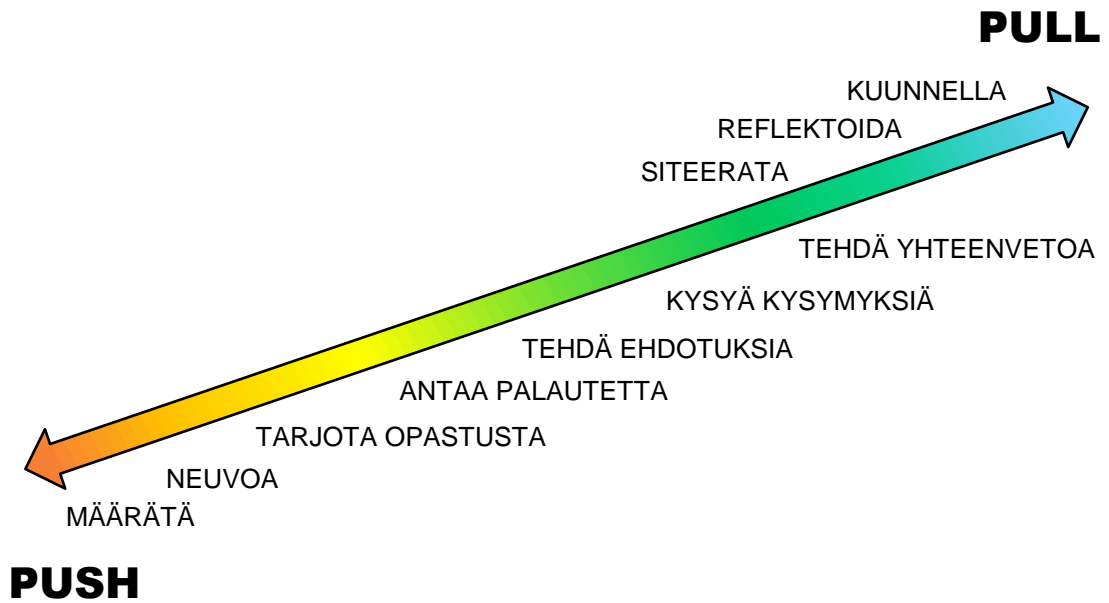
3.2.1 Coaching

Coaching on saanut alkunsa 1980 –luvun Yhdysvalloista, kun keskijohtoa karsittiin ja johtamiskoulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille. Ennen coachingia suosittiin yrityksen sisällä mentorointia, johtamisen kehittämismuotoa. Suomessa coachaus on tullut tunnetummaksi vasta viime vuosien aikana. Suomessa coaching ja valmennus menevät markkinoina päällekkäin ja niiden raja on häilyvä. Valmennus on sanana laajempi ja pitää sisällään muun muassa itseohjautuvuuteen suuntaavaa menetelmää eli asioita opitaan tekemään itse, jossa peruseriaatteena valmentaja toimii asiantuntijana tietoa ja kokemusta hyödyntäen. Samalla valmentaja tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. (Carlson & Forssell 2012, 43–44.)

Coach on yhtä lailla alan asiantuntija, mutta asiantuntijuus on usein näkymätöntä painotuen tekniikkaan, luontevaan ja intuitiiviseen tapaan johtaa dialogia siten, että coachattava tehostaa omaa ajatustyötä päästäkseen tavoitteisiinsa. Coach ei siirrä tietoa vaan oppiminen tapahtuu coachattavan oivalluksista käsin, mikä lisää muun muassa vastuunottoa, motivaatiota, oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa, kykyä löytää omia vahvuuksia, luovaan ajatteluun ja tehostaa tekemistä. Heikkilä korostaa tärkeintä yhtäläisyyttä valmentamisen ja coachingin määrittämisessä, että kyse on auttamista oppimaan, ei määräämistä (Carlson & Forssell 2012, 44–51; Heikkilä 2009, 101).

3.2.2 Push & Pull -malli

Valmentaja Myles Downey on määrittänyt kaaviossa 4 eri keskustelutyyplejä havainnollistamaan, miten ne eroavat tilaisuudesta riippuen. Coachingissa tärkein ero on ohjaavan keskustelutyylin määrittämisessä: milloin kuunnellaan ja reflektoidaan eli valmennetaan pull -menetelmällä, ja milloin neuvotaan ja annetaan ohjeita eli opetetaan push -menetelmällä. Downeyn mielestä coaching ei perustu pelkkään oivalluttamiseen, vaan on tilanteita, jolloin käskyt ja coachin tieto ovat paikallaan ja ne auttavat coachattavaa eteenpäin. (Downey 2003, 22–24.)



KAAVIO 4. Push& Pull -malli (Downey 2003, 23, muokattu.)

Käskyjä antava tilaisuus toteutuu esimerkiksi perinteisessä kouluopetuksessa ja management-johtamisessa, jossa vastaanottava osapuoli on passiivinen ja saa opettajalta tai johtajalta suoraan vastaukset ja tarvittavan tiedon. Koska ihmisillä on synnynnäinen tapa oppia eikä käskyttäminen ole Downeyn esimerkin myötä toteutunut kävelemään oppimissakaan, ei käskyttävä tapa ole aina tarpeen. Vanhemmat eivät ole systemaattisesti opettaneet kävelemään vaihe vaiheelta, vaan synnynnäinen kyky kävelemään oppimisessa on opettanut ihmisen kävelemään. Coachingissa on tarkoitus saavuttaa uuden oppimista samalla periaatteella, jossa vastaanottava osapuoli on aktiivinen. (Downey 2003, 22–24.)

3.2.3 Yksilön sitouttaminen

Heikkilä kuvaa coachingin tarvetta jäävuorella yksilön suorituskyvystä, jossa coachaus ohjaa yksilöä löytämään kaikkein syvimmit koskemattomat tiedot, taidot ja asenteet. Ne voidaan saavuttaa pinnalla olevan nykytason ja koulutuksesta saatujen syvempien tietojen ja taitojen kautta. Heikkilän mukaan menestyvän yrityksen on oltava matala organisaatio,

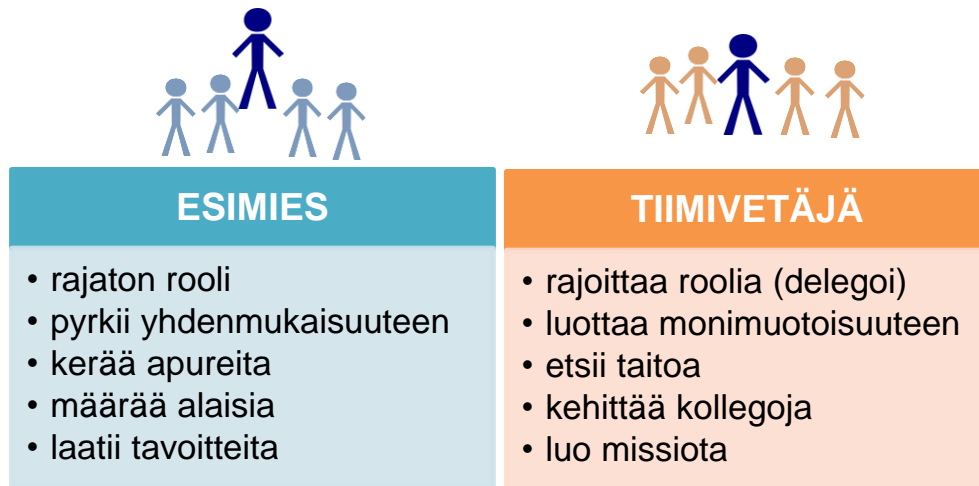
jonka kirkasta strategiaa viedään tehokkaasti läpi organisaatiossa. Tällaisessa organisaatiossa suorituskeskeinen kulttuuri on merkittävä. Suorituskeskeisen kulttuurin luomisen edellytys on, että yksilöt osaavat työskennellä mahdollisimman itsenäisesti, jota edesauttaa valmennuksen kautta opitut oivallukset. (Heikkilä 2009, 102–103.)

Esimerkiksi oikealla tavalla delegoidut asiat lisäävät luottamusta ja henkilökunnan oppimisen myötä kasvaa luottamus, jolloin delegoiminen ja vastuunjako ovat luontevaa. Epämieluiden työtehtävien delegoiminen muille on Heikkilän mukaan huonoa delegoimisesta erityisesti, jos ne eivät tunnu haasteellisilta eivätkä vahvista valmennettavan osaamista. Sitoutuminen lisääntyy, kun päästään osaksi päätöksentekoa. Lisäksi roolin määrittäminen ja oman roolin ymmärtäminen tuovat positiivista ilmapiiriä, mikä puolestaan vaikuttaa myös vahvempaan sitoutumiseen. Heikkilä näkee kaikkien näiden tekijöiden olevan valmennettavissa. (Heikkilä 2009, 102–103.)

Läpinäkyvyyden luominen on tarkkaa työtä valvonnan ja vapauden suhteen. Professori Mats Alvessonin johtama tutkimus tutki valvonnan muuttumisen ulottuvuuksia tietonintensiivisissä asiantuntija konsultoinnin, median ja mainonnan aloilla. Yksilöt haluavat mukaan itseään suurempaan ja innostavaan ympäristöön, jossa heidän toimintaansa vaikuttaa epäsuorasti pehmeäksi miellettyjen arvojen kautta. Heidät sitoutetaan valvomaan itseään mutta myös toisiaan. Keinoja, miten epäsuorasti valvotaan, on esimerkiksi rekrytoida sellaisia yksilöitä, jotka jakavat talon tarinan ja arvot, läpinäkyvät pelisäännöt ohjaten toimintaa ja palkitaan yksilöä arvojen mukaisista suorituksista. Jos he eivät sopeudu, heidän toivotaan ymmärtävän etsiä uusia haasteita muualta. (Tienari & Piekkari 2011, 103.)

3.2.4 Tiiminvetäjän johtajuustyylit

Belbinin näkee muutosten asettamiin odotuksiin parhaiten vastaavan johtamismuodoltaan tiimijohtajuus, joka on ainoa johtajuuden muoto yhteiskunnassa, jossa valta on jaettu ja ihmiset ovat keskenään lähes tasavertaisia. Kaaviossa määritellään molempien johtajuuksien elementtejä, joiden pohjalta tiiminvetäjän (eng. team leader) ja esimiehen (eng. solo leader) olennaisin ero on siinä, että tiiminvetäjä rajoittaa tarkoituksella omaa roolia ja vähentää määräämistä jopa kokonaan. (Belbin 1993, 98-100.)



KAAVIO 5. Miten johtamistavat eroavat toisistaan. (Belbin 1993, 98, muokattu.)

Tiiminvetäjä ei oleteta olevansa viisaampi kuin muut tiimin jäsenet, vaan on nöyrempi kuin esimies. Siitä johtuen tiiminvetäjä ottaa riskejä ja etsii taitoja tiimistä, joilla täydentää yksilön puutteita kohentaakseen tasapainoa tiimissä. Tiiminvetäjän suurempi kunnioitus ja luottamus toisiin lisää halukkuutta delegoida asioita. Siksi työn valvomiseen ei tarvitse käyttää aikaa ja olla huolissaan työn lopputuloksesta. Työn tekemistä tukee yhteinen missio, jossa jokainen tiimin jäsen pystyy toimimaan omalla luontaisella tavallaan kohti yhteistä tarkoitusta. Tiiminvetäjän tarkoitus on varmistaa, että missio ja visio ovat yhteisiä, ja niiden merkitys on kaikille sama. (Belbin 1993, 98–100.)

3.3 Tiedon jakaminen

Suurten ikäluokkien eläköityessä valtava määrä tietoa ja osaamista on tarjolla, jonka siirtäminen työikäisille nähdään haasteena. Työssä joka päivä joko tiedostaen tai tiedostamatta ihminen käyttää suuria määriä monipuolista tietoa ja moninaisia taitoja, joista 80 % on opittu työssä ja 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Työpaikalla on asiantuntija Sanna Virtainlahden mukaan kolmen ulottuvuuden tietoa: käsitteellistä, hiljaista ja transsendenttista tietoa. (Virtainlahti 2009, 42–45; Koskimies, Pyhäjoki, Arnkil 2012, 9; Kangas, 2006.)

Käsitteellinen tieto on näkyvää tietoa eli tietoista, eksplisiittistä, täsmällistä, artikuloitua tai julkista tietoa, jota voidaan esittää sanoin, numeroin tai esimerkiksi kaavioiden avulla, kuten lait, säännöt, ohjekirjat ja teoriat. Hiljainen tieto tarkoittaa henkilökohtaista, puhumatonta, kokemuksellista ja tilannesidonnaista tietoa, jota on usein vaikea jakaa ja ilmaista. Se on esimerkiksi kokemuksia, aistihavaintoja, tilanneherkkyyttä tai työympäristössä tietoa yrityskulttuurista: mikä on meidän tapa toimia. Transsendenttinen tieto on hiljaista tietoaakin haastavampaa ilmaista, sillä se määritetään Virtainlahden mukaan hiljaisen tiedon ensi asteeksi aistimuksina ja tuntemuksina, ennen kuin se päätyy tietämyksen tasolle toimintaan. Tällainen tieto on esimerkiksi hyvän johtajan kyky aistia tulevat tilanteet, joihin pystyy reagoimaan ennakoivasti. (Virtainlahti 2009, 45–46; Koskimies, Pyhäjoki, Arnkil 2012, 9; Kangas, 2006.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista vaatien kasvokkain kohtaamista, aikaa, turvallista tilaa, erilaisia dialogisia menetelmiä, sekä rohkeutta yksilöltä omien kokemusten ja uskomusten jakamiseen. Oman tiedon jakamisella työntekijä vaikuttaa yhteisön luottamukseen (Laine 2009, 73). Osaaminen ja tieto ovat yhteisiä luottamuksen ilmapiirissä, jossa myös toisen onnistumisesta iloitaan (Pölkki 2015). Lisäksi on huomioitavaa, ettei osaaminen ja tietämys vähene, vaikka niitä jaettaisiin (Virtainlahti 2009, 112). Tietoa tulee kuitenkin käsitellä myös kriittisesti, sillä ne eivät välttämättä ole siirtämisen arvoisia, ja lisäksi esimerkiksi tietosuoja-asiat tulee ottaa huomioon tietoa jaettaessa. (Koskimies, Pyhäjoki, Arnkil 2012, 9; Paavola, 2012; Virtainlahti 2009, 113.)

Viime kädessä Spiikin mukaan, jos eri tiimien jäsenten välissä ei ole töiden edellyttämiä suoria kontakteja, on tiimijohtajan rooli toimia tiedonkulun linkkinä muihin tiimeihin. Oikean tiedon kulkeminen esimerkiksi palavereista vaatii analysointia ja tarpeiden karvoittamista. Kaiken kopioiminen kaikille on väärä ratkaisu, koska informaatioasteeseen hukkuu kaikki oleellinen tieto. (Spiik 2003, 210–211.)

3.3.1 Dialogi

Dialogiprosessi auttaa kiinnittämään huomiota ajattelutapoihin, jotka pönkittävät yksin ajattelua ja estävät dialogia. Yksinäinen ihminen näkee helposti omat käsityksensä ja tiedon ainoana totuutena, joka johtaa itsekkyyteen. Rehellisen ja todellisen omakuvan saamiseksi tarvitsemme muita ihmisiä, jotka toimivat peileinä. Yksilö tarvitsee muita ihmisiä

ympärilleen, joiden palaute auttaa näkemään yksilön paremmin muiden joukossa. Dialogilla on tarkoitus innostaa ihmisiä ajattelemaan yhdessä ja vaikuttaen samalla siihen, miten ihminen toimii yksinään, ja miten ihmiset toimivat yhdessä. (Isaacs 2010, 43, 70; Spiik 2007, 133.)

Ihmisillä ja vahvalla tiimillä on taipumus jakautua eri leireihin, estää yhteisen älykkyyden hyödyntäminen, pitää kiinni omista ja tiimin näkemyksistä ja salata tietoa, jota tarvitaan yhteisen ongelman ratkaisuun. Yksi esimiehen tärkeimmistä vastuista on koordinoita tiimien välistä yhteistyötä, jolloin opitaan, että kokonaisuuden etu on tärkeämpi kuin oma etu. (Isaacs 2010, 70; Spiik 2003, 210.)

Dialogin osapuolet käyvät dialogia yhdessä, eikä se ole yhden ihmisen toiseen kodistamaa toimintaa. Dialogissa tärkeää on vastavuoroisuus, jossa asioita tutkitaan yhdessä avoimen keskustelun avulla. Toisin sanoen dialogi on vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. Sen tarkoitus on kuunnella ja ymmärtää kaikki näkemykset, joita muut esittävät, ja luoda uudenlainen yhteys jo olemassa olevasta kokonaisuudesta. Viime kädessä dialogi on tapaa olla: se on suhtautumistapa eikä menetelmä. Lisäksi dialogia pidetään oppimisen edellytyksenä ja on siten tiiviisti liitoksissa tietämyksen jakamiseen ja kehittämiseen. Esimerkkejä yrityksissä, joissa dialogilla ollaan saavutettu hyviä tuloksia ovat muun muassa Ford, Shell, Amoco, Motorola ja AT&T. (Isaacs 2010, 30–31, 40–41, 91; Virtainlahti 2009, 125.)

Dialogissa ei pyritä pääsemään ratkaisuun tai sopimukseen, vaan herättää oivalluksia. Onnistuneessa dialogissa päästään jakamaan tietämystä ja osaamista kaikkien osapuolten kesken. Niiden pohjalta voidaan järjestää uuteen uskoon ihmisten ennakkokäsityksiä ja tietoja, kun valintoja tehdään yhdessä useiden vaihtoehtojen joukosta. Puolestaan keskustelun tarkoituksena on saada käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä ja saattaa keskustelu päätöksentekoon. Monien kiperimpien ongelmien käsittelyyn, erityisesti jos ihmisillä on erilaisia taustaoletuksia, pelkällä keskustelulla saatetaan tehdä päätös rajallisesti huomioiden monia eri näkökulmia. Keskustelua ja dialogia on siis hyvä osata käyttää yhdessä tärkeissä päätöksentekohetkissä. (Isaacs 2010, 63–64; Virtainlahti 2009, 125.)

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin SECI- tiedon luomisen prosessimallin mukaan dialogia voidaan tarkastella kuvion 6 mukaisesti, jossa spiraalimaisesti edetään näkyvän

tiedon kautta tekemiseen, ja tekemisestä opitun hiljaisen tiedon jakamiseen yhteiseen dialogiin. Prosessi etenee uudelleen samalla kaavalla, jossa teoriaa hyödynnetään käytännön tekemisessä yhdessä synnyttämien näkökulmien ja ajatusten pohjalta. Yhdessä keskusteleminen suoritettujen toiminnan jälkeen auttaa organisaatiota jakamaan viimeisintä uutta tietoa, mitä yrityksen sisällä on syntynyt. Kun hiljaista tietoa saatetaan eksplisiittiseen muotoon, vaatii se tekniikoita, joiden avulla yksilö voi ilmaista mielikuvia ja ideoita sanoina, käsitteinä tai visualisointeina. Tässä kohtaa prosessi on hyvin vaikea, jossa kuuntelun ja myötävaikuttamisen dialogiin asianosaisten panos on tärkeä. (Nonaka& Takeuchi 1995, 62–70.)



KUVIO 6. SECI -MALLI. (Nonaka& Takeuchi 1995, 10, muokattu.)

Kuuntelemalla toisia ihmisiä kunnioittavasti, puhumalla avoimesti ja välttämällä liian nopeasti syntyviä mielipiteitä ihmisistä, kykenemme näkemään ympärillä olevat mahdollisuudet. Se saa osapuolet ajattelemaan uudella tavalla. Dialogissa tulee ottaa huomioon muiden mielipiteet, jossa on otettava vastuu myös omasta ajattelusta eikä vain reaktioista. Ainakin väliaikaisesti dialogissa pidättäydytään tavanomaisista reaktioista ja luutuneista ajatuksista. Dialogissa käytettävät neljä perustaitoa, auttavat yksilöä suhtautumaan yhteiseen ajatteluun niin, ettei yksilö pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan kuuntelee muita

mahdollisuuksia hellittämällä otteensa omasta vakaasta käsityksestään. Neljä perustaitoa ovat: (Isaacs 2010, 65, 97.)

Kuuntelu

Hyväksyvä ja läsnä oleva kuunteleminen ei ole refleksinomainen toimintatapa, vaan taito. Kuulemme kuuloaistin avulla ääniä, mutta tahto olla läsnä ja osaava tulkinta vuorovaikutuksessa erottavat kuulemisen ja kuuntelemisen toisistaan. Erilaiset häiriötekijät ja mieli tekevät kuuntelemisesta vaikeaa. Herkästi vuorovaikutuksessa toista osapuolta kuunneltaessa syntyy mieli joko hyökätä eli kommentoida tai arvostella toisen sanomisia tai paeta eli poistua ainakin psyykkisesti tilasta, jolloin alkaa ajattelu jostain muusta asiaan kuulumattomasta. Läsnä olevassa kuuntelemisen tilassa ihminen tiedostaa hyökkäävänsä tai pakenevansa kuuntelemisen tilasta ja tietoisesti palauttaa itsensä läsnä olevaan kuunteluun. (Dunderfelt 2015, 9, 19.)

Dialogin johdonmukaisuuden näkeminen vaatii, että erottaa eriasteisia kokonaisuuksia keskustelusta. Ihminen ei voi yleensä kuunnella keskustelun koko virtaa, vaan valikoivat merkityksellisiä ja häiritseviä osia keskustelusta. Jotta on mahdollista kuunnella ja osallistua kokonaisuuteen, on osattava loitontua yksityiskohdista, mitä tapahtuu koko keskustelutilassa. (Isaacs 2010, 132.)

Kunnioitus

Kun kunnioitamme toista ihmistä, hyväksymme, että voimme oppia häneltä jotakin ja näemme hänessä piilevät mahdollisuudet. Kunnioituksen puute puolestaan tarkoittaa, että tyrkytetään toisille omia näkemyksiä. Kun keskustelussa alkaa syntyä ristiriitoja, ihmisillä on tapana äänestää, kenen mielipide on ”oikea”. Ryhmän tulee säilyttää kunnioitus eri näkemyksistä, kunnes kaikki on tutkittu. Kunnioitusta voi kehittää parhaiten tiedostamalla, mitkä osat itsestä ei kunnioita muita. (Isaacs 2010, 126, 128, 141–142.)

Odotus

Keskustelussa on haastavaa odottaa ja oppia höllentämään otetta. Odottaminen on suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista ja asioiden katsomista uusin silmin. Omia ajatuksia ei tukahduteta, mutta ne esitetään niin, etteivät ne aiheuta patoja dialogivirrassa. Mikäli ihminen ei malta odottaa, syntyy lisää jo olemassa olevia päänäpintymiä, jotka haittaavat dialogia. (Isaacs 2010, 144–145.)

Suora puhe

Suoraan puhuminen vaatii rohkeutta, itsevarmuutta ja päättäväisyyttä, sillä monella on pelko siitä, että loukkaa muita, mikä estää puhumasta suoraan. Koska tarkoitus ei ole sanoa ääneen kaikkea, mitä mieleen juolahtaa, on tärkeää oppia olemaan hiljaa ja kuuntelemaan niin itseään kuin muita ympärillä olevia ihmisiä. Kun valitaan tietoisesti, mitä sanotaan ja mitä jätetään sanomatta, voidaan hallita paremmin elämää kokonaisuudessaan. (Isaacs 2010, 168–182.)

4 TUTKIMUS

4.1 Menetelmä

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa oli ennalta määritetty runko aihealueista, ja mitä haastattelulla haluttiin saavuttaa. Teemat koottiin opin- näytetyön teorian pohjalta, ja niissä noudatettiin samaa haastattelurunkoa, joka on esitetty tarkemmin liitteessä 1. Tavoite oli päästä ennalta määritettyjen aiheiden kautta mahdollisimman syvälle saavuttaakseen ymmärrys käytännöstä, miten toimeksiantajan sekä eri toimialojen edustajien organisaatioissa toimitaan. Keskustelun annettiin rönsyillä tai vaihdettiin kysymysten järjestystä, mutta pääasiassa keskustelua vietiin rungon mukaisesti eteenpäin. Jokainen haastattelu määritettiin etukäteen kestävän yhden tunnin ja siinä pidättäytyttiin. Sen vuoksi haastattelut eroavat sisällöllisesti toisistaan, mutta ovat laadullisesti analysoitavissa keskenään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–76.)

Eri toimialojen edustajia haastateltiin neljää henkilöä suomeksi etäneuvotteluvälineiden avulla. Siten kaikki haastattelut suoritettiin oikeudenmukaisesti ja tehokkaasti minimoidakseen haastattelijan ja haastateltavan resurssit. Haastateltavia voitiin näin ollen etsiä ympäri Suomea eikä välimatkalla ollut merkitystä. Haastattelut tallennettiin ja saatettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla tuotoksen osiot tiivistettynä poistamalla epäolennainen tieto ja täytesanat luettavuuden maksimoimiseksi.

Laadullinen tutkimus suoritettiin myös toimeksiantajan henkilöstölle. Työssä haluttiin saavuttaa syvempi ymmärrys, millainen tilanne työpaikalla on haastatteleamalla sekä esimies- tai projektipäällikkötehtävissä työskenteleviä, että tiimin muita työntekijöitä, ke- nellä ei ole nimettyä virallista johtajan statusta. Toimeksiantajan henkilöstöhaastattelui- den kysymykset oli käyty ennalta läpi hyväksytysti toimeksiantajan kanssa. Toimeksian- tajan haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa kasvokkain, koska haluttiin luoda luotettavampi ympäristö.

4.1.1 Haastateltavien määrittely

Kaikki työssä käsiteltävät tiedot toimeksiantajasta, eri toimialoista ja haastateltavista henkilöistä käsiteltiin luottamuksellisesti ja saatettiin anonyymiin muotoon. Lisäksi kaikki ilmaisut, mitkä paljastavat organisaation tai toimialan pelkistettiin yleispätevillä termeillä muuttamatta sanoman merkitystä merkittävästi. Mitään tietoja työhön osallistujista organisaatioista tai henkilöistä ei jaeta ilman toisen osapuolen hyväksyntää.

Koska monenlaista yhteistyötä tapahtuu arjessa päivittäin, ei toimialoilla nähty olevan vaikutusta tutkimuksessa. Eri toimialojen edustajien valinta haastatteluihin tehtiin tutkijan verkostojen kautta. Etukäteen oli tieto siitä, että kaikkien kohteiden organisaatioissa työskennellään joko osittain tai kokonaisuudessaan tiimeissä. Eri alojen edustajat ovat esimiestehtävissä tai vaikuttavat työtehtäviensä puolesta tiimitoimintaan tai yhteistyöhön organisaatioissaan. Tutkimuksessa heidät on nimetty taulukossa 1. esitettyjen määritelmien mukaan.

Toimeksiantajan työntekijät haastateltiin kahtena päivänä paikan päällä. Ensimmäisenä päivänä kaksi haastateltavaa olivat tiimiläisiä ja heidät haastateltiin erikseen. Toisena päivänä haastateltavat olivat esimiehiä tai projektipäälliköitä ja heidän haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna. Tutkimuksessa heidät on nimetty taulukon 1. esitettyjen määritelmien mukaan.

TAULUKKO 1. Haastateltujen määritelmät.

Eri toimialan edustaja:	Toimeksiantajan edustaja:
Edustaja 1	Työntekijä 1
Edustaja 2	Työntekijä 2
Edustaja 3	Esimies 1
Edustaja 4	Esimies 2

4.2 Tulokset

4.2.1 Tiimit

Toimeksiantajan organisaatiossa on erilaisia tiimirakenteita: vaihtelevia projektitiimejä ja pysyvämpiä tiimejä, kuten johtotiimi. Tiimien luonteen erilaisuuden nähdään vaikuttavan olennaisesti yhteistyöhön liittyvien tekijöiden kanssa. Pysyvillä tiimeillä on vakiintuneemmat roolit ja tehtävät, minkä vuoksi yhteistyö rakentuu pysyvämpiin vuorovaikutussuhteisiin organisaation sisällä.

Projektityö edellyttää vaihtelevia projektitiimejä, joissa projektin laajuus ja prosessin vaihe vaikuttavat olennaisesti tiimin kokoon ja työtehtävän pituuteen. Tiimissä voi olla prosessin vaiheesta riippuen passiivisia ja aktiivisia jäseniä sekä toimeksiantajan että asiakkaan työntekijöistä. Vaihtelevuus lisää mahdollisuutta epäjärjestykseen, epävarmuutta kokonaisuuden hahmottamiseen ja selkeyteen.

Tutkimuksen analyysissä nousi esille, että muun muassa priorisointi, ajanhallinta, resurssit, johtaminen, tiedon jakaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat erityisen haasteellisia jatkuvasti muuttuvassa prosessimaisessa projektityössä. Ne vaikuttavat yhteistyön rakentamisessa eri tahojen välillä projektin eri vaiheissa.

4.2.2 Yhteistyön priorisointi

Pienet projektit voidaan toteuttaa organisaation sisällä itsenäisesti yhden työntekijän tekemänä, jolloin vuorovaikutusta ei synny kuin satunnaisesti esimerkiksi esimiehen myös organisaation ulkopuolelle asiakkaan kanssa. Yksin tehtävien projektien luonne on erilainen kuin tiimityötä vaativat projektit.

Esimies 1: Kun on ollut yhden miehen projekteja, niin on ajautunut siihen, että yksin pyörittää omaa sotaa eikä delegoiminen ole kovin järkevää.

Yksilö voi kuulua samanaikaisesti useampaan projektiin ja tiimiin, minkä vuoksi priorisointi nähdään haasteena suhteessa sekä projekteihin että yhteistyöhön. Koska yhteistyötä tehdään ulkopuolisen asiakkaan kanssa liiketoiminnan edellytyksenä, tutkimuksessa korostui enemmän projektitiimin ja asiakkaan välinen vuorovaikutus kuin tiimin sisäinen vuorovaikutus. Toiset projektit vaativat, että toimeksiantajan työntekijä tai työntekijät

ovat fyysisesti asiakkaan tiloissa toteuttamassa projektia, jolloin vuorovaikutus projektitiimin ja toimeksiantajan organisaation välillä jää vähemmälle priorisoinnille. Silloin kasvokkaista vuorovaikutusta ei tapahdu välttämättä lainkaan ja tutkimuksessa huomattiin, että tällaisissa tilanteissa yhteydenpito on vähäistä, ja se aiheuttaa haasteita esimerkiksi esimiestyössä.

Monet projektit ovat itsenäisiä toisistaan riippumattomia projekteja toimeksiantajan organisaatiossa, minkä vuoksi projektitiimien välillä yhteistyötä ei priorisoida työn sujuvuuden kannalta merkittäväksi. On myös mahdollista, että projekteissa tärkeät ratkaisut ja päätökset tulevat asiakkaalta, jolloin esimerkiksi yhteistyö, neuvojen tai avunpyytäminen oman organisaation sisällä muilta tiimeiltä koetaan tarpeettomaksi.

Yksilön erilaisuus, järjestelmällisyys ja metataidot, kuten ajanhallinta ja itsensä johtaminen korostuvat erityisesti priorisoinnissa. Esimiehen ja projektipäällikön tehtävissä osataan tunnistaa työntekijöitä, kenen nähdään kuormittuvan päällekkäisestä työnteosta. Toiset yksilöt pystyvät hallitsemaan päällekkäisiä projekteja samanaikaisesti kuin toisilla kahdenkin työn tekeminen samanaikaisesti voi aiheuttaa ahdistusta.

4.2.3 Tiedon jakaminen käytännössä

Tutkimuksessa tutkittiin, miten eri organisaatioissa tietoa jaetaan käytännössä. Esille nousivat erilaiset memot, palaverit, yhteiset agendajohtoiset kahvitaukiot, valmennukset, webinaarit, projektin päätyttyä käydyt palautekeskustelut ja viikoittain sähköisesti jaettavat tiedotteet. Kaikki edellä mainitut tiedon jaon keinot keskittyivät käsitteellisen tiedon jakamiseen organisaation sisällä tai ulkopuolisen asiakkaan kanssa. Tiimin käytyä palautekeskustelu tehdystä projektista, sen tuomat opit ja oivallukset jäivät useimmiten tiimin sisälle eikä niitä jaeta kuin satunnaisesti muille tiimeille.

Yleisesti turhan tiedon jakamista pyrittiin välttämään, mutta olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta jäi asianosaisten varaan. Tiedon jakaminen nähtiin tehokkaana, kun se lähti yksilön oma-aloitteisuudesta eikä suuren tietopankin kasvattamisesta, minkä syövereihin tieto hukkuisi toimimattomuutensa vuoksi. Lisäksi tietoa haetaan myös muista lähteistä, mitkä koetaan tuoreiksi ja luotettaviksi. Tietopankin päivittäminen koetaan oleelliseksi ja samalla aikaa vieväksi työksi.

Edustaja 4: Jotain kirjataan ylös mutta sinne (intranet) ne unohtuu. Tässä maailman ajassa ei vielä oo niin hyvää tällaista tietovarastoo, että se toimis paremmin kuin se, että sä tapaavat ihmistä henkilökohtaisesti ja sä keskustele ja se osaa pointata sut oikeeseen suuntaan.

Toimeksiantajan organisaatiossa yhtenä tiedon jaon keinona käytettiin mentorointia: uudelle työntekijälle nimetään vapaaehtoisista kokeneempi työntekijä, kuka tarpeen tullen neuvoo ja opastaa. Mentorointi keskittyy osaamisen kartuttamiseen eikä erityisesti esimerkiksi toimintakulttuurin jalkauttamiseen tai muun hiljaisen tiedon jakamiseen.

Koska tiimin sisällä pystyy seuraamaan hyvin, miten toiset tekevät töitä, nähdään työskentelytapojen ja -taitojen jakaminen laajemmassa mittakaavassa organisaation sisällä hyödyllisenä, mutta ei välttämättä tiimin jäsenten kesken. Työkierto – nimikkeellä tapahtuvaa tiedon jakamista ei ole tehty haastattelujen perusteella.

Työntekijä 1: Olisi vielä paljon mielenkiintoisempaa tietää niitä projektinhallintakeinoja: pidetäänkö palavereita, käydäänkö asiakkaalla, käykö asiakas täällä, miten työtä jaetaan, millaisilla välineillä tehdään ja miten tiimissä tehdään yhteistyötä.

Työntekijä 2: Jos sä näät miten joku muu tekee sen asian niin siitä aina oppii itekin jotain, mitä pystyis omassa työarjessa hyödyntään.

Johtajien rooli nähdään suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä myös yhteistyön kehittämisessä. Korkealla tasolla koetaan tietävän riittävästi toisten tekemisistä, missä mennään muissa projekteissa, eri projektikäytännöistä ja tarvittaessa saa vertaistukea. Alaisille ei tiedoteta kaikkea, koska sitä ei nähdä tarpeellisenä tai hyödyllisenä. Lisäksi palaverit korkealla tasolla toteutetaan säännöllisesti, mutta projektitiimien kesken palaverit koetaan toisinaan ajanhukaksi eikä niiden tärkeyttä aina priorisoida korkealle.

Alaisten haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että projektikäytäntöjen jakaminen ja muiden tiimien toimintatapojen kuuleminen olisi mielenkiintoista myös heidän kesken. Tutkimuksessa ei jatkettu kokonaisvaltaisen ymmärryksen kartuttamista tiedon jakamiseen liittyvien päätösten tutkimisessa, koska sillä ei nähty olevan toimivan yhteistyön kannalta syvempää merkitystä.

4.2.4 Tiedon jakamisen puute

Syitä miksi yhteistyöllä ei nähdä olevan vaikutusta projektitiimien välillä, on esimerkiksi projektien keskinäinen erilaisuus, mitkä voivat vaihdella suuresti asiakkaiden toimialoista riippuen. Myös muiden osaamisesta ollaan tietämättömiä, mikä kuvastaa yhteistyön ja vuorovaikutuksen vähäisyydestä tiimien välillä:

Työntekijä 1: Varmaan huomais tarvitsevansa (yhteistyötä), kun tietäis mitä kaikki muut tekee, ..., ehkä sitä jotenkin vähän tyytyy ite googletteleen omalta paikaltaan eikä ymmärrä, että täälä varmaan joku muukin on kampaillu samojen ongelmien kanssa. Ehkä jos tietäis, että tässä projektissa tehdään näitä juttuja ja näillä tekniikoilla ja tämmösiä ongelmia on tullu vastaan, niin ”jaa, ton tiimin kanssa voitaiskin tehdä enemmän yhteistyötä”. Mut sit ku jotenki aattelee, et meillä on tällänen toimiala ja noilla tollanen, niin ei me tehä mitään samanlaista. Meillä varsinkin se toimiala on niin iso tekijä tossa mejjän projektissa.

Työntekijä 1: Sitä on niin syvällä omassa toimialassa, niin sitten siitä on jotenkin niin vaikee ymmärtää, että muuallakin ois varmasti paljon tietoa mitä ne vois jakaa, mikä vois olla hyödyks sitte mejjän projektiin.

Esimies 1: Varmaan tulee pienissä määrin pään hakkaamista, kun homma ei etene eikä tiedetä, että joku organisaatiossa voisi osata auttaa ja olisi jo kokemusta samasta asiasta, ... , muillakin saattaa olla paljon tietoa mikä ei tule esille.

Henkilökohtaista tietotaitoa kerätään organisaation sisällä rekisteriin, mitä kehoitetaan päivittämään säännöllisesti. Kaikilla työntekijöillä on oma profiili yhteisessä tietokannassa, mikä kertoo yksilön osaamisen. Tarkoitus on, että jokainen voi oma-aloitteisesti etsiä ja tarkastella muiden osaamista. Haastatteluissa nousi esille, että työkalun käytössä nähdään puutteita eikä kehoituksista huolimatta sitä ole päivitetty säännöllisesti. Tutkimuksessa ei selvitetty tarkemmin syitä, miksi työkalun hyödyntäminen tiedon jaossa on vaivallista, sillä sen ei nähty vaikuttavan enää olennaisesti toimivaan yhteistyöhön.

4.2.5 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tutkimuksessa löydettiin tapa jakaa hiljaista tietoa tavalla, jota kutsuttiin solutoiminnaksi. Se edesauttaa yhteistyötä tiimien välillä ja toiminnan nähtiin yhtenäistävän organisaatiota ja lisäävän luottamusta eri tiimien välille yhteisen tekemisen kautta. Solu kootaan vapaaehtoisista työntekijöistä, jotka koostuvat eri alan osaajista. Yksilöt muodostavat uusia tiimejä, joissa tiimityöskentelyn käytännöt jaetaan yksilöiden kautta solutoimintaan.

Solut työstävät agendajohtoisesti yhteistä tehtävää, joka voi esimerkiksi liittyä organisaation kokonaisvaltaisemman bisneksen hahmottamiseen. Solutoiminnan tuotos voidaan jakaa koko organisaatioon edistäen kaikkien laaja-alaisempaa kuvaa organisaation toiminnasta. Yksilöt oppivat ja oivaltavat solutoiminnassa uusia asioita ja käytänteitä, mitä voi jakaa organisaation sisällä omalle tiimille esimerkiksi säännöllisissä tiimipalaverissa. Näin ollen sekä hiljainen tieto että samalla uuden tuotoksen käsitteellinen tieto jakautuvat tiimien välillä.

Kyseessä on sosiaalinen innovaatio, jossa työn vaihtelevuus, omakohtainen päämäärähakuisuus, suunnittelu ja vastuu lisääntyvät. Solutyötä ei johdeta ylhäältä alas, jolloin byrokratia vähenee. Koska työnkuvaa ei ole ennalta määritetty, vaan työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan niihin ryhmässä, nousee yhteys ja kanssakäyminen muihin työntekijöihin olennaiseksi. Näin eriytyneisyys muuttuu yhteisöllisyyden hyväksi. Lisäksi motivaatio työtään kohtaan kohenee, kun pääsee vaikuttamaan omaan työnkuvaansa. (Saarinen& Miettinen 1990, 120–125.)

Edustaja 2.:n organisaatiossa työkierto lisää laaja-alaisempaa käsitystä organisaation toiminnasta ja siirtää tietoa eri yksiköiden välillä. Vaikka työkierron nähtiin syövän resursseja lyhyellä aikavälillä, nähtiin sen tuovan lisäarvoa organisaatiossa pitkällä aikavälillä mitattuna. Laaja-alaisempi käsitys organisaation toiminnasta lisää toimivuutta yhteistyöstä, kun ymmärretään paremmin esimerkiksi, miten eri osastot, kuten hankinta ja osto, liittyvät toisiinsa, ja mitä muiden yksiköiden työalueeseen kuuluu. Lisäksi hiljainen tieto, kuten eri käytänteet ja kulttuuri, siirtyvät organisaation sisällä, kun työkierron kautta näkee muiden työskentelytapoja.

4.2.6 Aika

Toimeksiantajan organisaatiossa koetaan, että kiireen vuoksi avunpyytäminenkin jää välillä tekemättä, koska ei haluta häiritä muita. Projektit etenevät prosessina, mikä aiheuttaa ajankäytön suhteen suhdannevaihteluita. Lisäksi yrityksen kasvu on ollut jatkuvaa, eikä erityisesti prosessien kehittämiseen ole keskitytty. Yhteistyö vaatii aikaa onnistuakseen ja molempien osapuolten aktiivista toimimista.

Työntekijä 2: Saattaa olla hetkellisesti (aikaa), kun projekti on alussa niin saattaa olla pieniä hetkiä, kun ei oo hirvee kiire. Tuntuu, et on enemmän asiaa tehtävänä kun on aikaa. Kyl mä näkisin, et on osa tätä hommaa: pitää

olla tietynlaiset aikatauluarviot, mut ne tuppaa oleen vähän liian pienet ja epäilisin, et se on ihan tietoisesti tehty sillä tavalla ja sit tehdään kovalla vauhdilla hommia.

Esimies 1: Ei oo ollut yrityksen historian aikana sellaista hetkeä, et olis aikaa nimenomaan esimerkiks prosessikehitykseen, vaan kasvu on ollut jatkuvaa.

Koska yhteistyö vaatii aikaa osapuolten väliltä, on sille löydettävä kiireen keskellä tilaa arjesta. Mikäli asiakkaan kanssa yhteydenpito on välttämätöntä, vie se jo itse työnteosta aikaa. Jos asiakkaan kanssa tapahtuva yhteistyö ja vuorovaikutus koetaan kaikkein tärkeimpänä, jää organisaation sisälle tapahtuva yhteistyö toissijaiseksi. Vaikka kiire koettiin tekosyynä, toimii se usein esteenä yhteistyölle erityisesti, jos yhteistyön merkitystä ei priorisoida eikä siihen kannusteta.

4.2.7 Yhteistyötä edistävä toimintakulttuuri

Tiimityöskentelyn nähdään edesauttavan ja lisäävän yhteistyötä, mikä vaikuttaa myös positiivisesti luottamukseen, me-henkeen ja ilmapiiriin työpaikalla. Yleisesti tiimityöskentelyn koetaan vähentävän yksilön kuormitusta, joka parantaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Työntekijä 2: Kun olit itekseen, niin piti tehdä kaikkea, eikä ollut niin paljon seuranta mitä teki. Nyt isolla porukalla on pienempi aihealue ja muut luottaa, että sä oot saanu tietyssä ajassa tehtyä hommat ja tehny ne, mistä on sovittu.

Työntekijä 2: Ei täälä kukaan niskan takana huohota, että hommat pitä saada tehtyä. Jos sanot et saat hommat hoidettua, niin eipä siitä paljoo tulla enää kyselemään,..., ei se tiimityöskentely oikein toimi, jossei pysty luottamaan, et toinen tekee hommansa.

Esimiehellä koetaan olevan tärkeä rooli kannustaa ja johtaa enemmän ihmisiä, ei pelkää asioita. Yhteistyön nähdään lähtevän pienistä asioista ja edellyttääkö esimies niitä vai ei.

Edustaja 1: Sehän kertoo vaan siitä, mistä sä oot ite kiinnostunu. Jos sä oot kiinnostunu vaan asioista niin ne sun tiimiläisetkin on kiinnostuneita vaan asioista. Mut jos sua kiinnostaa kehittää ihmisiä niin sun tiimiläisiäkin kiinnostaa kehittää ihmisiä ja itseään,..., Mun mielestä se (yhteistyö) on pieniä asioita ja edellyttkö sä niitä, ja vastaus on monesti, et meillä on niin kiire soutaan, ettei ehi käynnistään moottoria.

Vaikkei koetakaan, että olisi tarve tuntea läpikotaisin kaikkia työntekijöitä, on yhteisillä illanistujaisilla ja virkistyspäivillä vaikutusta rennompaan ilmapiiriin työpaikalla. Niissä tilaisuuksissa oppii tuntemaan ihmisiä paremmin eikä pelkästään työntekijöinä. Luottamuksen nähdään lisääntyvän, kun toisia tunnetaan paremmin. Organisaation kasvun ei nähdä vaikuttavan arkiseen tiimitoimintaan, sillä muutamassa päivässä oppii tuntemaan työkaverit, kenen kanssa tekee töitä. Tutustumista voisi tapahtua enemmän johdetusti toimeksiantajan organisaatiossa, sillä toiset voivat kokea uusiin ihmisiin tutustumisen haastavana, eikä se tapahdu kaikilla luonnostaan.

Edustaja 2.:n organisaatiossa illanistujaiset, kuten pikkujoulut ja saunaillat ovat henkilökunnalle omakustanteisia. Niihin osallistutaan maksuista huolimatta, mikä kuvastaa vahvasta yhteisöllisyydestä ja työntekijöiden halusta viettää aikaa yhdessä myös työn ulkopuolella. Organisaatio järjestää yhteisiä valmennuksia, jotka voivat kestää muutaman vuorokauden. Niissä tehdään töitä yhdessä, toisinaan myöhään asti, mutta vietetään myös yhteistä vapaa-aikaa. Valmennuksista riippuen tiimejä sekoitellaan keskenään, jolloin opitaan tuntemaan laajemmin työkavereita organisaation sisällä. Organisaation kustantamat valmennukset sisältävät aina virallisia osuuksia, joilla on ennalta määritetty agenda.

4.2.8 Kasvu

Toimeksiantajan organisaatiossa on huomattu kasvun vaikutus luottamukseen koko organisaatiotasolla, mikä näkyy epävarmuutena yhteistyössä. Vaikka ei käytetty nimitystä luottamuspula, on delegoiminen epävarmempaa, kun kaikkia ei enää tunne yhtä hyvin kuin ennen. Sähköisesti viestiminen jättää myös tulkinnanvaraa tehtävien jakamisessa. Kun osastojen ja tiimien välillä ei ole kasvusta huolimatta syntynyt kilpailua, ei ole tarve pimittää tietoa muilta. Sen nähdään edesauttavan myönteistä asennetta yhteistyötä kohtaan tiimien välillä.

Esimies 2: Ei oo menty siihen, että tiimit puukottais selkää, eikä ole osastojen välillä kinaa tai kilpailua. Ei ole selkeitä osastoja, kun pääsee tekeen montaa hommaa,..., ei oo osastoitumista tai siiloutumista, eikä vakituisia työpisteitä, vaan niitä siirretään projektin mukaan.

Esimies 1: Ennen vanhaa kun tunsin kaikki niin tiesi, että hän varmasti hoitaa homman, minkä hänelle antoi. Enää ei voi olla yhtä varma. Eri asioiden kiireellisyys ja kriittisyys saattaa olla toisilla erilaisia. Projektipäällikkönä saattaa vähän joutua kyttään, tuleeko homma hoidettua, kun ei ole henkilökohtaista touchia, millaisia ovat ihmisenä ja työntekijöinä.

Esimies 1: Ennen kaikki tiesi kaikesta, mutta nykyään ei enää voi tietä kaikkea..., on epävarmuutta siitä, päätyykö tieto oikealle henkilölle,...,varsinkin, kun ollaan kahdessa kerroksessa niin nykyään lähetetään sähköposteja, mikä tuo jäykkyyttä ja jää vähän tietoa piiloon sitä kautta, kun sähköisesti ei tuu sanottua yhtä paljon asioita kun kasvokkain.

Edustaja 4.:n organisaatiossa kasvu on lisännyt haasteita yhteistyön, luottamuksen ja kommunikaation kanssa. Yhteistyön nähdään muuttuvan aaltoliikkein, kun toisinaan kannustetaan kovasti yhteistyöhön ja sitä saadaan kehittymään aktiivisemmaksi. Ajallaan työntekijöiden koetaan kyllästyvän ja yhteistyö jälleen hiipuu ennen uutta kannustusta. Kommunikaatiossa haasteita aiheuttavat ihmisten erilaisuus: toisten aktiivisempi viestiminen ja vahvat mielipiteet jyräävät organisaation sisäisessä viestinnässä hiljaisempien äänen, mikä aiheuttaa väärinkäsityksiä ja yleistyksiä.

Edustaja 1.:n organisaatiossa pyritään kasvattamaan kasvokkaista dialogissa tapahtuvaa keskustelua, esimerkiksi tiimipalavereissa. Niiden keskustelua johdetaan esimiehen toimesta, mutta palaverin sisällöntuottajina ovat tiimiläiset. Dialogiringissä ei ole vapaamatkustajia, vaan kaikki osallistuvat keskusteluun. Puhe ei ole ainoa tapa osallistua, vaan sanaton viestintä vaikuttaa dialogiin, jolloin yksilö voi ilmein ja elein osoittaa sanattomastikin läsnä oloaan ja kiinnostustaan keskusteluun. Dialogi on menetelmänä haasteellinen, mutta antaa mahdollisuuden solidaariseen ja demokraattiseen keskusteluun, jossa kaikkien näkökulmat otetaan huomioon.

4.2.9 Muita huomioita: palaute, luottamus ja kiitos

Tutkimuksessa nousi esille, että erityisesti tiimitoiminnan jalkauttaminen organisaatioihin, joilla on pitkät perinteet yksilötyöskentelystä, vie poisoppiminen uuteen työskentelytapaan kauan aikaa. Tiimityö edellyttää jatkuvaa työtä ja panostusta toimiakseen eikä nimet paperissa tee joukosta ihmisiä yhtenäistä tiimiä. Tiimiläisiltä edellytetään uudenoppimista vastuunkannosta, päätöksenteosta ja oma-aloitteisuudesta.

Edustaja 1: Meillä on historiaa tosi paljon ja käskytystä ylhäältä alas ja siitä poisoppiminen on tosi pitkä tie, mut sitä me tässä haetaan että ihmiset ottais enemmän vastuuta siitä omasta työstä ja omasta kehittymisestä ja ettis rohkeesti niitä. Me ollaan alussa mutta hyvällä matkalla,..., isoissa organisaatioissa mennään usein asia edellä ja sit valitettavaa on että ihminenhan ei muutu ennen kun se on sille tärkeä asia. Ei kerrota sitä why:ta, et miks mun pitäis kiinnostua.

Edustaja 2: Vaikka puhutaan tiimeistä niin ei ne ihan aitoja tiimejä oo,..., ei se ainakaan se nimilistä organisaatiossa tee siitä tiimiä,..., oivaltaminen vie aikaa, että asiakasta voidaan tiimissä palvella paremmin, mikä takaa työtä itselle vaikka tietoa jakaakin muille.

Edustaja 3: Se on vaan sitä esimerkin näyttämistä ja ihmisten totuttamista siihen, että tulee aina parempi, kun tehdään yhteistyötä kun mitä tulis yksittäisen ihmisen effortilla (panostuksella).

Lencionin teorian mukaan tiimissä voi olla viisi toimintahäiriötä, jotka heikentävät tiimin toimintaa. Tiimin toimintahäiriöistä luottamuspula jättää keskustelut laimeaksi ja kommentit varovaisiksi, jolloin tiimiläiset eivät voi olla avoimia toisilleen. Konfliktien pelossa pelätään ristiriitojen syntymistä. Niiden seurauksena tiimissä voi näkyä vastuun välttelyä, joka syntyy todellisen sitoutumisen ja hyväksynnän puuttuessa. Jos tiimiläiset eivät pidä toisiaan tilivelvollisina, ei tiimin tuloksia huomioida, kun yhteisten tavoitteiden edelle menee esimerkiksi oma henkilökohtainen etu. (Lencioni 2014, 196–197, 226.) Tutkimuksessa nousi esille useita kertoja luottamus yhteistyön ja tiimityöskentelyn edellytykselle. Luottamus nähtiin myös kaiken perustana.

Edustaja 1: Kaikki lähtee siitä, onko luottamus, et tarviiko pelätä. Sit kun ei tarvi pelätä niin sit on hauskaa, ja sit kun on hauskaa niin sit kaikki on mahdollista. Jos sua pelottaa niin sit sä vaan varmistelet et sä et vaan mokais ja se on aina vähän sellanen turmion tie, koska sit ei koiteta kehittää.

Työyhteisön luottamusta on vaikea mitata, mutta esimerkiksi aktiivinen palautteenantokulttuuri kertoo työyhteisön luottamuksen tasosta. Edustaja 2 uskoo, että työpaikalla annetaan palautetta, mutta palautteen tunnistaminen on vaikeaa. Aina ei ymmärretä toisten puheista, että kyse oli palautteesta, jolloin se jää toisinaan huomioimatta. Edustaja 1 organisaatiossa kaikki rakentavakin palaute sidotaan yhteisiin arvoihin ja strategiaan, jolloin palautteenantaja keskittyy palautteenannossa tekemiseen. Palautteenantokulttuuria pyrittiin kehittämään kampanjalla aloittamalla kiitoksen antamisesta, joka lisäsi onnistuneesti palautteenantoa arjessa:

Edustaja 1: Kun ei tuu annettua kiitosta, niin on vaikeampi antaa sitä kritiikkiä. Me lähettiin lisää sitä (kiitosta) sitä kautta, että meillä oli suklaapatukoita ja kaikkia mihin sai liimattua kiitostarvoja ja niitä sai antaa työkalvereille. Se oli tosi suosittu juttu. Sit kun me opittiin antaa sitä kiitosta, niin sit oli myös rohkeutta sanoo kritiikkiä.

Toimeksiantajan organisaatiossa palautetta annetaan joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa järjestetyissä kehityskeskusteluissa. Niiden pitäminen nähdään haasteena ja kiireen annetaan toisinaan vaikuttaa niin, ettei kehityskeskusteluita pidetä lainkaan. Toimeksiantajan esimiestoiminnassa haastavana koettiin, ettei kaikkien alaisten työskentelyä pysty

seuraamaan projektityöstä johtuen. On tapauskohtaista, työskenteleekö alainen esimiehen johtamassa projektissa vai ei. Lisäksi on tilanteita, joissa esimies ei tapaa kasvokkain alaista juuri lainkaan, ja kehityskeskusteluihin on haettava kommentteja ja palautetta projektin vetäjältä.

Mikäli palautetta kierrätetään ulkopuolisten kautta, voi se merkitykseltään muuttua olennaisesti. Hyvin toimivassa tiimissä monet asiat sujuvat ilman esimiestä, palautteenanto on luontevaa eikä se ole pelkästään esimiehen vastuulla. Jos työyhteisöön juurtuu tapa kierrättää palaute esimiehen kautta, voi se kieliä tiimin epäluottamuksesta ja passiivisesta asenteesta. (Laine 2009, 73.)

Haastatteluissa nousi esille, että erityisesti kiitoksen antamiseen voitaisiin panostaa enemmän arjessa:

Työntekijä 1: Kun joka päivä sitä työtä tekee ja jos joku joskus sanoo jonkun kiitoksen, niin kyllä siitä aina tulee heti semmonen, että mä teen merkityksellistä työtä. Sitä saa aina vähän niin kun ite itseensä tsemppata.

Työntekijä 1: Yleinen työpaikkojen kiitos on se, että ollaan hiljaa. Kaikki menee hyvin, kun kukaan ei sano mitään,..., musta kiitosta sais olla enemmän. Jos saadaan asioita tehtyä deadlineen mennessä niin ei se oo keneltäkään pois sanoo: ”kiitos, hyvin tehty”. Se on ennemmin sellanen et: ”jatketaan eteenpäin”.

Työntekijä 2: Enemmän se on tää suomalainen työkuulttuuri, ettei täällä paljon työkehuja jaella, ... , Kyllähän sitä aina hyvä fiilis tulee, jos saa positiivista palautetta. Tietenkin, jos se on aiheellista niin tottakai se olis hyvä asia,..., Se olis se paras puoli, et jos palautetta saisi vähä tiheemmin niin tietäs ainakin paremmin, et missä mennään. Tietenkin meillä on ne omat työlistat mitä pitää tehdä, muttei niissä aina pysty meneen sitä tahtia kun pitäis. Sekään ei vaan voi aina olla mittari, et kuinka hyvin oot tehny työs, koska ne aika usein viivästyy sellasisita asioista mille sä et oikein voi mitään. Siks palautetta vois olla useemmin.

Työstä innostuminen on työyhteisön menestymiselle yksi tärkeimmistä tekijöistä. Jos työntekijälle ei ole väliä, miten työnsä tekee ja sitä tehdään pakosta, on työ merkityksentöntä ja siitä on vaikea innostua. Kun esimerkiksi yksilö tai tiimi saa palautetta tehdystä työstä, koetaan, että muut ovat kiinnostuneita aikaansaannoksista ja työn merkityksellisyys kasvaa. Onnistumisten huomioiminen kannustaa kehittymään ja oppimaan niistä, jolloin ilmapiirikin pysyy myönteisenä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 10–11.)

5 POHDINTA

Toimiva yhteistyö on edellytys kannattavalle ja kilpailukyvykkäälle liiketoiminnalle, minkä vuoksi sen kehittämiseen ja toimivuuteen on panostettava niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisten eri sidosryhmien välillä toimialasta riippumatta. Vallitseva murros vaikuttaa olennaisesti liiketoimintaan ja erityisesti yhteistyöhön. Entistä haastavampien ja monimutkaisempien ongelmien ratkaiseminen vaatii aktiivista ja toimivaa tiimityötä, jotta voidaan luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja yhdistäen eri toimialojen ominaisuuksia ja hyödyntäen ihmisten erilaisia osaamisia.

Mikäli organisaatioissa halutaan tehdä töitä tiimeinä, tulee kaikki mahdollinen yksilötyö ja esimerkiksi yksilöiden palkitseminen minimoida tai eliminoida kokonaan. Jos kaikki sidotaan tiimitoimintaan, oivaltavat työntekijät tiimityöskentelyn tärkeyden ja mitä tiimityö voi parhaimmillaan tarjota. Jos deadlinet saavutetaan yhdessä ja kunnia ansaitaan tiiminä, opitaan vetämään samaa köyttä ja tavoittelemaan päämäärää yhdessä. Silloin onnistumisista voidaan iloita yhdessä tasavertaisina tiimiläisinä, työn merkityksellisyys kasvaa, ilmapiiri on myönteinen sekä yhteisöllisyys että yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyvät. Lisäksi tiimille tulee antaa vastuuta ja vapautta riittävästi, jotta tiimillä on tilaa tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti.

Ihmisten erilaisuus tulee nähdä yhteisön voimavarana eikä työyhteisöä tule ajaa samanmielisyyteen. Se johtaa keskinkertaiseen suoritukseen, muiden kopioimiseen ja kilpailukyvyyn heikkenemiseen. Liiketalouden opiskelijoille järjestetyssä seminaarissa Henkka Hyppönen korosti eri toimialojen toimimista yhteistyössä, mikä parhaimmillaan antaa merkittävän potentiaalin pienellekin tiimille, kun tiimitoimintaa ja luovuutta osataan hyödyntää oikein. Hyppösen mukaan toimialoista riippumatta ratkaisevia kykyjä tekoälyn kanssa kilpailemiseen, ihmisellä tulee olla kyky luovaan ongelmanratkaisuun, kriittiseen ajatteluun ja sosiaaliseen älykkyyteen. (Hyppönen 2017.)

Organisaatioissa on ymmärrettävä tiedon jakamisen tärkeys, koska yrityksen sisällä olevaa käsitteellistä ja hiljaista tietoa on valtavasti, mitä pitää osata jakaa kaikille. Silloin siitä tulee koko työyhteisöä rikastuttava etu. Tiedon jakamisella on suora vaikutus yrityksen tulokseen, sillä ongelmanratkaisut käyvät ripeämmin, jos apu on saatavilla eikä pyörää keksitä yrityksen sisällä aina uudelleen ja uudelleen. Kaikki yhdessä tekeminen, tiedon jakaminen, suora puhe ja avun pyytäminen vaativat luottamusta. Tiedon jakaminen

tukee lisäksi yksilön kehitystä ja oppimista, mikä lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon.

Kaikissa haastatteluissa osapuolet olivat kohdanneet yhteistyön haasteet käytännössä, joista eniten toistui ajan puute tai toisin sanoen kiire. Yhteistyö tulee nähdä prosessina, mikä vaatii osapuolten aktiivista toimimista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi yhteistyö tulee nähdä tärkeänä tekijänä arkipäiväistä toimintaa, eikä sitä saa laiminlyödä kiireen tai hankaluuden vuoksi. Toimiva yhteistyö vaatii opettelua ja kannustusta. Yhteistyötä edistäviä ja siinä kehittyviä yksilöitä tai tiimejä voi palkita toimivasta yhteistyöstä, jolloin sitä ei pidetä itsestänselvyytenä. Palkitseminen kannustaa aktiivisempaan vuorovaikutukseen. (Morieux 2014.)

Organisaation kasvu saattaa näyttäytyä onnistuessaan monessa mittarissa positiiviselta kasvulta. Mitattavat asiat eivät kuitenkaan kerro yrityksen todellista tilannetta, ja niihin nojautuminen saattaa käydä organisaatiolle turmioksi. Mikäli organisaatiossa on jatkuva kiire ja kasvu, jossa ei ole aikaa kehittää prosesseja toimivammiksi ja tehokkaammiksi, saatetaan rakentaa toimintaa hauralle pohjalle. Jos organisaatiosta puuttuu keskusteleva, suoraan puhumisen kulttuuri ja pehmeitä arvoja arvostava yhteisö, voidaan henkilöstö ajatella edelleen teollisen aikakauden tapaan koneiden jatkeina. Hyvinvointi vaikuttaa työntekijään kokonaisvaltaisesti, minkä vuoksi esimerkiksi sitoutuminen organisaatioon lisääntyy ja työtyytyväisyys kasvaa, jos organisaatio tukee yksilön hyvinvointia.

Mahdollisuus on kehittää muutoksen myötävirrassa toimintatapoja niin, että yhteistyö, tiimitoiminta ja työhyvinvointi nähdään kilpailuetuna, joiden toimivuuteen panostetaan. Liiallinen mittaaminen organisaatiossa kääntyy itseään vastaan, sillä kaikkea ei voi eikä tarvitse mitata. Mittaaminen johtaa pahimmillaan holhoavaan valvontaan, mikä vähentää luottamusta, ja tasapäistää ihmisiä. Silloin ei nähdä yksilöiden erilaisuutta ja ainutlaatuisuutta edellytyksenä myönteiseen yhteisöllisyyteen, jossa kaikilla on oikeus olla oma itsensä ja tuntea olevansa arvostettu.

LÄHTEET

KIRJAT

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Management Insititute of Finland Oy.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Belbin, M. 1993. Team Roles at Work. Burlington MA: Butterworth- Heinemann.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tekijät ja Tietosanoma Oy.

Downey, M. 2003. Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach. USA: Cengage Learning. 2. painos.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsingin seudun kauppakamari Oy. 1. painos.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suom. Tillman M. Helsinki: Kauppakaari/ Talentum Media Oy. Alkuperäinen teos 1999.

Janhonen, M. 2010. Tiedonjakaminen tiimityössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. The wisdom of teams. England: McGraw-Hill Publishing Company.

Laine, N. 2009. Luja luottamus: miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tal- linna: Taurus Media.

Lencioni, P. 2014. Suom. Sevón, M. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö. Alkuperäinen teos 2002.

Lencioni, P. 2016. Suom. Sevón, M. Tampere: Päivä Osakeyhtiö. Alkuperäinen teos 2016.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Erilaisuuden riesa ja rikkaus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – Haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. 1. painos. Helsingin Kamari Oy.

Saarinen, E. & Miettinen, E. 1990. Muutostekijä. 3. painos. WSOY.

Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Oy ja Sanna Virtainlahti.

ARTIKKELIT, SEMINAARIT JA VERKKOLÄHTEET

Hautala, J. Oivaltamaan Oy. [verkkojulkaisu]. Julkaistu 16.10.2015. Luettu 18.5.2017. <https://oivaltamaan.fi/metataidoilla-hyvinvointiin-ja-menestykseen/>

Hyppönen, H. 2017. TTO Business seminar. 26.9.2017. [luento] Olympia- kortteli, Tampere.

Kangas, M. Turun Sanomat. [verkkojulkaisu] Julkaistu 22.8.2006. Luettu 13.7.2017. <http://www.ts.fi/uutiset/talous/1074141717/Hiljainen+tieto+on+tyoyhteison+voimavara>

Koskimies M., Pyhäjoki J., Arnkil T.E. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas. [verkkojulkaisu] Julkaistu 2012. Luettu 13.7.2017. http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/90856/URN_ISBN_978-952-245-638-0.pdf?sequence=1

Manninen, O. 2014. Ekonomilehti. [verkkoartikkeli] Julkaistu 16.4.2014. Luettu 3.7.2017. <http://www.ekonomilehti.fi/stressi-paljastaa-millainen-olet/>

Paavola, O. Savon Sanomat. Pääkirjoitus [verkkoartikkeli]. Julkaistu 7.10.2012. Luettu 22.5.2017. <http://www.savonsanomat.fi/paakirjoitukset/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4-2030/398260>

Pölkki, T. 2015. Pääkirjoitus, Tutkiva Hoitotyö- lehti. [verkkoartikkeli] Julkaistu 11.5.2015. Luettu 5.7.2017.

<https://sairaanhoitajat.fi/lehti/jutut/miten-yhteisollisyys-nayttaytyy-voimavarana-tyoyhteisoissa/>

Ristaniemi, K. 2017. Asiantuntijatyön tulevaisuus. [lehtiartikkeli.] Tradenomi 3/2017, s. 10–13.

Saarenpää, J. TypeOne Ltd Oy.[verkkajulkaisu] Julkaistu 9.11.2016.. Luettu 4.7.2017.
<http://luontaisettaipumukset.fi/2016/11/09/oletko-sina-hyva-kuuntelija/>

Saarenpää, J. TypeOne Ltd Oy. [verkkajulkaisu]. Julkaistu 11.2.2017. Luettu 4.7.2017.
<http://luontaisettaipumukset.fi/2017/02/11/miten-rakennan-luottamuksen-ilmapiirin-omassa-tiimissani/>

Savileppä, A. 2010. Erilaisuus Energiaksi. Työkirja. Diversa Consulting Oy. [verkkajulkaisu] Julkaistu 20.10.2010. Luettu 10.7.2017.
http://blogs.helsinki.fi/moniverkko/files/2010/11/Kirja_2010.pdf

Spiik, K-M. 2017. Työkalut. [verkkajulkaisu] Julkaistu n.d. Luettu 10.7.2017
<http://www.spiik.fi/wp/wp-content/tiedostot/2017/06/Henkil%C3%B6kemia.pdf>

Yves Morieux. As work gets more complex, 6 rules to simplify. Ted Talk 2014. [video].
Julkaistu 23.1.2014. Katsottu 30.8.2017.
<https://www.youtube.com/watch?v=0MD4Ymjyc2I>

ASiantuntijahaastattelut:

Lisätietoja: Annika Rantanen

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

1. Osapuolten esittely
2. Tiimi
 - millaisia tiimejä, miten paljon tiimitoimintaa, millaisia kokemuksia
3. Yhteisöllisyys
 - arvot, me -henki, millainen tämän hetken tilanne, miten muuttunut...
4. Tiedon jakaminen
 - erilaisia keinoja
5. Johtajuus
 - johtajan rooli yhteistyössä
 - millaista johtajuutta toteutetaan
6. Toimintakulttuuri
 - toimintatapoja yhteistyön edistämiseksi
7. Muita huomioita