

YHTEISTYÖKYVYKKYYS JA SEN JOHTAMINEN

Ryhmän yhteistyökyvykkyys on laadukkaan yhteistyön taustavoima. Yhteistyökyvykkyys lisää erilaisten organisaatioiden, ryhmien ja yksilöiden tuottavuutta, luovuutta, ongelmanratkaisutaitoja ja hyvinvointia, joten sen johtamiseen ja fasilitointiin kannattaa panostaa.



Mitä yhteistyö- kyvykkyys on

Yhteistyökyvykkyys tarkoittaa ryhmän ja siihen kuuluvien yksilöiden kollektiivisia yhteistyötaitoja. Hyvä yhteistyökyvykkyys lisää sekä ryhmän että yksilöiden tuottavuutta, luovuutta, ongelmanratkaisutaitoja ja hyvinvointia, joten siihen kannattaa panostaa. Avainasemassa ovat yhteistyökyvykkyteen myönteisesti vaikuttavien seikkojen tunnistaminen sekä ryhmän toiminnasta vastaavien johtamis- ja fasilitointitaidot.

Tämä dokumentti esittelee Juuriharjan luoman yhteistyökyvykkyuden mallin. Tavoitteena on antaa erilaisten tiimien ja projektiryhmien vetäjille ja jäsenille kokonaiskuva yhteistyökyvykkyuden merkityksestä ryhmien toiminnalle. Lisäksi esitellään yhteistyökyvykkyuden mahdollistavat johtamis- ja fasilitointitaidot sekä tiimin yhteistyötä vauhdittavat katalyytit.



Uusille yhteistyömalleille on kysyntää

Laadukasta yhteistyötä arvostetaan ehkä enemmän kuin koskaan. Jokainen meistä tekee työtään yhä verkottuneemmassa ja monimutkaisemmassa maailmassa. Meillä jokaisella on useita rooleja, joista käsin osallistumme yhteiseen tekemiseen – milloin asiantuntijana, milloin johtajana, milloin asiakkaana.

Monella toimialalla yhteistyön tekeminen on perustaito ja luonteva tapa tehdä töitä. Joillakin toimialoilla yhteistyöosaamisen kehittämiseen on viime vuosina panostettu systemaattisesti, koska yhteistyökyvykkyyden merkitys tulosten saavuttamiselle on ymmärretty.

Hyvä esimerkki tästä ovat rakennusalan nk. allianssihankkeet, joissa rakennusprojektin eri osapuolet tekevät töitä yhteisen onnistumisen eteen aidosti uudella tavalla. Allianssihankkeet ovatkin konkreettinen osoitus siitä, että uudenlainen asenne yhteiseen tekemiseen sekä yhteistyön mahdollistavat toimintatavat, rakenteet ja johtaminen voivat todella tuottaa monella tavalla parempia ja tehokkaampia lopputuloksia.

Hyvä yhteistyökyvykkyys lisää sekä ryhmän että yksilöiden tuottavuutta, luovuutta, ongelmanratkaisutaitoja ja hyvinvointia, joten siihen kannattaa panostaa.

Yhteistyö ja tulokset

Yhteistyön tekemisellä ei ole sinänsä itseisarvoa. Olennaista on se, mitä yhteistyöllä saadaan aikaan. On tilanteita, joissa laadukas yhteistyö tuottaa kiistatta lisäarvoa. Mutta on myös tilanteita, joissa yhteistyöhön käytetty panostus pikemminkin vain sotkee tekemistä ja häiritsee työrauhaa. Ennen panostamista yhteistyön kehittämiseen on syytä miettiä, mitä hyötyä yhteistyöllä halutaan ja uskotaan saatavan aikaan.

Panostukset ryhmän yhteistyökykyyn tuottavat



Tuottavuus ja tehokkuus paranevat



Luovuus ja innovaatiot lisääntyvät



Hyvinvointi ja energia lisääntyvät



Vaativa ongelmanratkaisutaito kasvaa



Laadukkaan yhteistyön vaikutukset

Laadukas yhteistyö perustuu yksinkertaisille psykologisille mekanismeille ja ryhmadynaamisille prosesseille, jotka puolestaan tuottavat lisäarvoa yhteiseen tekemiseen.

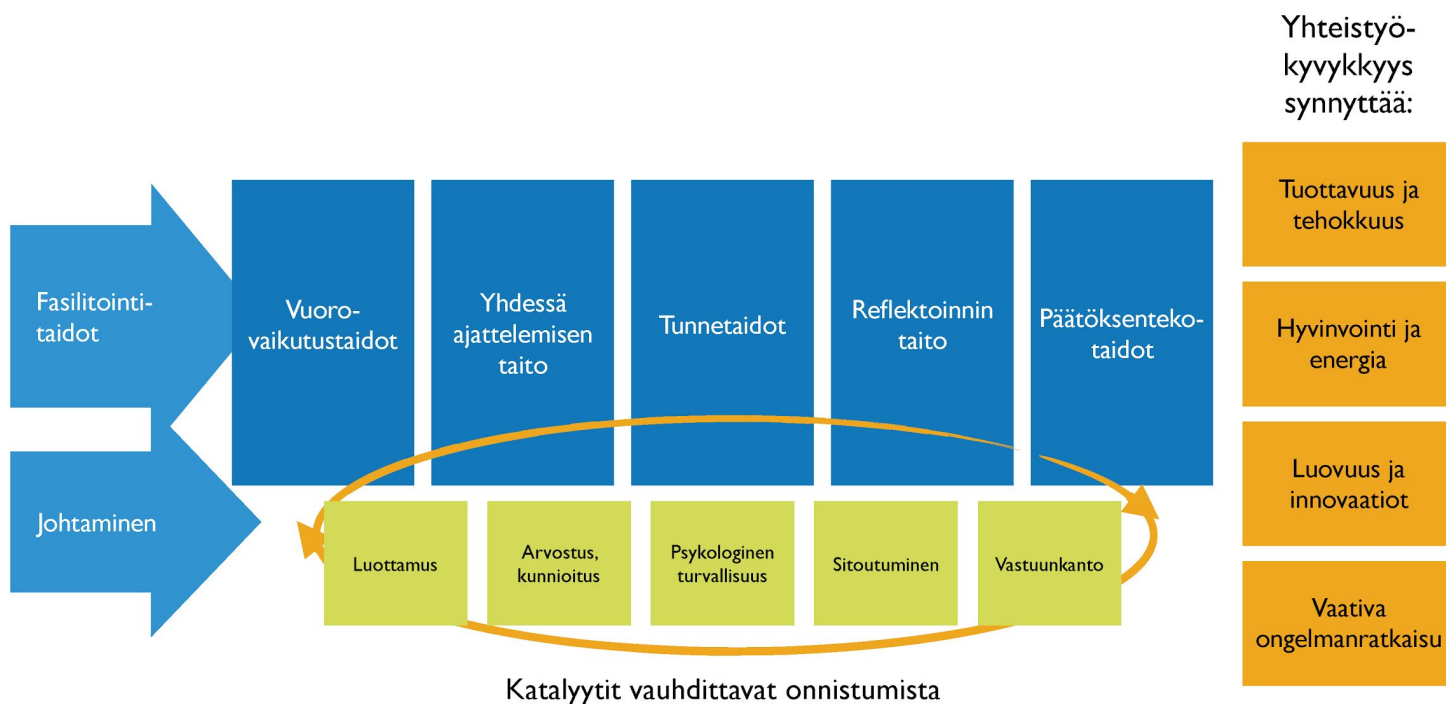
Hyvä kyky tehdä yhteistyötä saa aikaan positiivisen kokemus- ja tapahtumaketjun:

Kokemus nk. samassa veneessä olemisesta	Teemme töitä yhteistä tavoitetta kohti, kaikki ponnistelevat yhteisen onnistumisen eteen.
Motivaatio ja sitoutuminen	Olen henkilökohtaisesti halukas kantamaan vastuuta ja tarvittaessa joustamaan yhteisen edun vuoksi.
Hyvinvointi ja energia	Vahva sitoutuminen, sisäinen motivaatio ja samaan hiileen puhaltava tiimi luo positiivista energiaa ja ”draivia”. Tekeminen on intensiivistä ja kivaa!
Luova ja innovatiivinen ajattelu.	Yhteistyössä kaikkien osaaminen saadaan käyttöön. Ideat iteroituvat ja jalostuvat, kun niitä pallotellaan eikä ammuta alas.
Jatkuva parantaminen sekä sujuva ja tehokas toiminta ja tuottavuus.	Kun kaikilla on halu tehdä parasta ja keskinäinen luottamus on vahva, mahdollistuu luonteva ja eteenpäin vievä oman toiminnan rakentava arviointi. Sitä kautta tekeminen kehittyy jatkuvasti ja tulee entistä sujuvammaksi, tehokkaammaksi ja tuottavammaksi.

Tutustu myös dokumentin lopussa lueteltuihin yhteistyökyvykkyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja yhteistyökyvyttömyydestä johtuviin uhkiin.

Ryhmän yhteistyökyvyyden osa-alueet

Laadukas yhteistyö syntyy ryhmän yhteistyökyvyydestä. Olemme tiivistäneet yhteistyökyvyyden osa-alueet kokonaismalliksi.



© Juuriharja Consulting Group Oy

Yhteistyökyvykkyys koostuu yhteistyö- ja fasilitointitaidoista, niiden johtamisesta sekä onnistumista vauhdittavista katalyyteistä



Yhteistyökyvykkyyden ytimen viisi taitoa

Vuorovaikutustaidot	Millä tavoin viestimme ja kommunikoimme, sanallisesti sekä sanattomasti? Onko kommunikaatio selkeää ja ymmärrettävää, arvostavaa ja kannustavaa? Miten toimimme kun käsiteltävät aiheet ovat hankalia ja ikäviä, tai kun ryhmässä syntyy konflikteja?	• Sanaton viestintä • Läsnäolon taito • Kuuntelun taito • Arvostava ja kannustava puhe • Kysyminen • Taito kysyä ja tarkentaa • Taito ratkaista konflikteja • Selkeä viestintä ja ilmaisu • Suora puhe ja rakentava haastaminen
Yhdessä ajattelemisen taito	Miten jalostamme, lavennamme ja syvennämme työstettäviä asioita? Osaammeko napata toisen ideasta kiinni, näemmekö vaihtoehtoisia ratkaisuja? Onko työskentelymme uutta luovaa, ideoivaa, innostavaa?	• Kokonaisuuden hahmottaminen • “Kyllä, ja...” -ajattelu • “Sekä-että” -ajattelu • Näkökulman vaihtamisen taito • Joustavuus • Rohkeus esittää keskeneräistäkin ajatusta • Sallivuus • Moraalinen mielikuvitus
Tunnetaidot	Miten tunnistamme, käsittelemme ja hyödynnämme tunneinformaatiota, niin omien kuin muiden tunteiden osalta? Osaammeko vahvistaa tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusta? Miten toimimme paineessa ja tiukoissa tilanteissa?	• Tunteiden käsittely • Erilaisuuden ymmärtäminen ja arvostus • Kaikkien huomioiminen • Hyvän ryhmähengen ylläpitäminen • Tasa-arvoinen suhtautuminen • Epävarmuuden ja paineen sieto • Empatiakyky
Reflektoinnin taito	Miten kehittymme ryhmänä? Millaisia käytäntöjä meillä on oman tekemisemme arviointiin? Osaammeko hyödyntää vahvuksiamme? Rohkenemmeko tunnistaa ja tunnustaa kehittymiskohtamme ja miten rakennamme jatkuvan parantamisen asenteen ja käytännöt?	• Palautetaidot – henkilökohtaiset ja ryhmän • Havainnointiherkkyys • Tilanneherkkyys • Arviointi ja jatkuva parantaminen • Palkitseminen
Päätöksentekotaidot	Kykenemmekö kiteyttämään tekemisemme tavoitteet ja pitämään fokuksen niissä? Miten varmistamme motivaation ja sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin? Osaammeko artikuloida päätöksenteon kriteerit ja kiinnittää päätöksentekoprosessin niihin?	• Tavoitteen synnyttämisen taito • Yhteisen merkityksen luominen • Määrätietoisuus • Sitoutuminen • Tahto saavuttaa tavoite • Kiritys ja tsemppi • Toiminnan muuttaminen • Kiinnipitämisen ja irtipäästämisen taito • Kyky tehdä hyviä päätöksiä



Fasilitointitaidot ja johtaminen

Yhteistyökyvykkyyden viiden ydintaidon hyödyntämisen käytännössä mahdollistavat fasilitointi ja johtaminen.

Fasilitointitaidot ovat niitä käytännön työtapoja ja menetelmiä, joilla ryhmän yhteistyötaitojen käyttö mahdollistetaan. Hyvä yhteistyö ei synny sattumalta, vaan se täytyy suunnitella, rakenteistaa ja ohjata. Fasilitaattorin tulee organisoida niin työskentelytilan käyttö kuin tilanteessa käytettävät menetelmät ja erilaiset roolit. Fasilitaattorin tulee olla herkkä improvisoimaan ja muuttamaan työskentelytapaa tilanteen edetessä.

Fasilitointitaidot

- Toiminnan suunnittelu ja organisoituminen
- Rakenteiden ja käytäntöjen luominen
- Ryhmän jäsenten roolit ja tehtävät
- Pelisääntöjen sopiminen ja seuranta
- Vapaus ja itsenäisyys vs. rajat ja ohjaus
- Työn jäsentäminen ja käsitteellistäminen
- Monipuoliset ryhmätyö- ja ideointimenetelmät

Laadukas yhteistyö edellyttää myös johtajuutta. Siinä missä fasilitaattorin roolia tarvitaan yhteistyön ”teknisessä” mahdollistamisessa, tulee johtajan kantaa vastuuta erityisesti ryhmän työskentelyn tavoitteellisesta kokonaisuudesta ja päätöksenteosta.

Yhteistyön katalyytit

Yhteistyötä tekevässä tiimissä tai ryhmässä syntyy keskinäinen dynamiikka, jonka ominaisuuksia voidaan kutsua yhteistyön katalyyteiksi. Ne vauhdittavat ja kiihdyttävät yhteistyön tekemistä ja yhteistyökyvyyden mahdollistavia hyötyjä. Katalyytit saavat aikaan positiivisen, itseään ruokkivan kehän. Toisaalta katalyytit voivat toimia myös negatiivisen oravanpyörän synnyttäjänä. Jos tiimissä on esim. heikko keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus, ei yhteistyön ydintaitoja saada tiimin käyttöön.

Yhteistyön katalyytit vauhdittavat ja kiihdyttävät yhteistyön tekemistä ja yhteistyökyvyyden mahdollistavia hyötyjä.

Yhteistyön katalyytit

Luottamus	Arvostus ja kunnioitus	Psykologinen turvallisuus	Sitoutuminen	Vastuunkanto
-----------	------------------------	---------------------------	--------------	--------------

Kutakin viittä ydintaitoa sekä niiden käyttöä mahdollistavia fasilitointitaitoa ja johtamista voidaan systemaattisesti arvioida ja kehittää.

Myös katalyyttejä on hyvä arvioida säännöllisin väliajoin. Kun yhteistyö sujuu hyvin, katalyyttien olemassaolo saattaa tuntua itsestään selvältä, mutta kun yhteistyö alkaa heikentyä, on tilanteeseen vaikuttavista asioista usein vaikea puhua. Puheeksioton kynnyistä madaltaa huomattavasti se, että katalyyttejä on opittu arvioimaan jo silloin, kun ne ovat olleet kunnossa.

Laadukkaan yhteistyön kehittämisen välttämätön ehto on, että tiimi tai ryhmä ymmärtää edellä kuvatun yhteistyökyvyyden mallin osa-alueet sekä arvioi niitä systemaattisesti, avoimesti ja rehellisesti.



Ryhmän yhteistyöllä saavutettavia mahdollisuuksia

Työn mielekkyys paranee	Tehokkuus lisääntyy ja hukka vähenee
- Sitoutuminen, kehittyminen, yhteenkuuluvuus, tyytyväisyys, innostuminen, motivaatio ja hyvinvointi lisääntyvät - Kiusaaminen vähenee tai loppuu	- Tuloksia syntyy, toiminta on sopivan suoraviivaista - Työ organisoidaan tarkoituksenmukaisesti - Epäkohtiin puututaan - Saadaan tukea muutoksen toteuttamiseen - Keskitytään työntekoon - Tehdään hommat fiksummin ja tehokkaammin - Esimiehelle jää enemmän aikaa esimiestyöhön
Asiakastyytyväisyys lisääntyy	Yhdessä ajattelemisen taito ja päätöksentekotaito kehittyvät
- Taitavammat tiimit ja tyytyväisemmät asiakkaat - Nopea ja osuva reagointi asiakkaan tyytymättömyyteen	- Keksitään parempia ratkaisuja, nähdään enemmän mahdollisuuksia - Tunnistetaan tosiasiat, löydetään yhteiset epäkohdat - Ajattelun laatu paranee, opitaan yhdessä - Saadaan kaikkien ajatukset ja osaaminen käyttöön

Ryhmän yhteistyökyvyttömyyteen liittyviä uhkia

Tehoton työ ja huonot päätökset	Konfliktit ja työn kuormittavuus lisääntyvät
- Osaaminen ei lisäännä - Kasvu ei ole hallittua - Riskit lisääntyvät - Tehdään koko ajan samaa ja samalla tavalla, ei keksitä uutta ja tiputaan kelkasta	- Organisaation sisällä on eripuraa - Parhaat lähtevät, loput riitelevät - Poissaolot, kiusaaminen ja turhautuminen lisääntyvät - Leiriytyminen voimistuu ja irtisanominen lisää klikkiytymistä edelleen - Lisääntyvät konfliktit haittaavat työntekoa - Henkilöstö voi huonosti eikä jaksakaan enää yrittää - Töihin tuleminen tuntuu ikävältä

A photograph of three women sitting around a table in a meeting. The woman in the center, wearing a maroon leather jacket and glasses, is smiling and looking towards the woman on the right. The woman on the right is wearing a dark blazer and a necklace, and is looking down at a laptop. The woman on the left has long blonde hair and is looking towards the center. A white text box is overlaid on the left side of the image.

Lisätietoja yhteistyökyvykkyydestä ja sen
kehittämisestä saat Juuriharjan
asiantuntijatiimiltä.

Ota yhteyttä



Juuriharja Consulting Group Oy

Runeberginkatu 61

00260 Helsinki

info@juuriharja.fi