

TIIMITYÖ ON LUOPUMISTA, VASTUUNOTTOA JA UUDEN TEKEMISTÄ

Maassamme on jo pitemmän aikaa työyhteisöjen kehittämisen teemana ollut tiimityö. Toteutustapoja on ollut yhtä monta kuin toteuttajiakin. Samoin tiimityötä koskevaa kirjallisuutta on runsaasti tarjolla. Yleisiä tiimityön teemoja ovat olleet arvot, ryhmätyö ja me -hengen edistäminen. Näitäkin asioita tarvitaan, mutta aidossa tiimityössä ja sen kehittämisessä on kyse ennen kaikkea konkreettisen itseohjautuvuuden edistämisestä .

Tiimityön ydin on itseohjautuvuus

Tiimityön ydin liittyy työnteon sisäiseen ohjaukseen: Mistä asioista ja millä valtuuksilla työryhmä voi päättää itsenäisesti jäsentensä kesken? Perinteisesti esimies antaa päivittäin ryhmälleen työt ja valvoo niiden tekemistä. Tehtyjen työtuntien perusteella hän täyttää tunti- ja allekirjoittaa ne palkanmaksua varten. Esimies antaa päivittäiset tehtävät ja valvoo niiden suorittamista. Jos näiden tehtävien hoitaminen siirtyy työryhmälle, voidaan puhua tiimityöstä. Tällöin ulkoinen ohjaus on muuttanut sisäiseksi ohjaukseksi.

Kokemukseni mukaan tiimityön kehittämisessä tulee ratkaista useita käytännön seikkoja ennen kuin työn tuottavuus ja työn mielekkyyden kokeminen alkavat selkeästi parantua:

- Tiimityöhön ei päästä pelkällä organisaation johdon päätöksellä. Se kylläkin on välttämätöntä.
- Aitoon itseohjautuvuuteen perustuvaan tiimityöhön vaaditaan yli vuoden mittainen kehitystyö.
- Työryhmien itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää muutoksia organisaation tuotannonohjauksessa.
- Jos organisaation tuotannonohjausta muutetaan, tulee myös tietojärjestelmät muuttaa uudistunutta tuotantoa vastaavaksi.
- Esimiehen uusi rooli (mieluiten tiimin ulkopuolinen henkilö) on määriteltävä jo hankkeen alkuvaiheessa.

Muutos on aina psyykinen prosessi

Edellä luetellut asiat korostavat kehittämisen rationaalista luonnetta. Uudistus työyhteisössä on aina myös psyykinen prosessi, mikä käytännössä säätelee uudistukseen kuluvan ajan. Siksi muutos tapahtuukin organisaatiossa toivottua hitaammin. Uudistuksen ei tarvitse olla kovinkaan

suuri, kun se jo herättää epäilyjä, kriittisyyttä ja vastustusta. Nämä ovat kuitenkin ihmiselle normaaleja reagoitintapoja, joita ei tule käsitellä pois kitkettävinä ja epäsuotavina ”ongelmina”. Työyhteisössä on lupa näyttää aitoja tunteita, vahingoittavat ja loukkaavat teot ovat sitä vastoin kiellettyjä.

Ihmisellä on taipumus palata entiseen toimintatapaansa, jonka hän jo hallitsee. Uusi perustellumpi toimintatapa ja sen omaksuminen vaatii aina aikaa ja energiaa. Uudistumisen kannalta onkin oleellista hallita kaksi keskenään osittain ristiriitaista asiaa: samalla kun vanhasta on luovuttava, on uutta otettava haltuun.

Muutos on yhteistyön paikka

Sitoutuminen on kehittämistyössä tuttu taikasana. Siirryttäessä kohti itseohjautuvaa työtä, on ensimmäinen ehto sitoutumisen kannalta se, että muutoksen suunnittelu ja sen toteutus suoritetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Muutos tarvitsee sekä johdon että tiimityöhön osallistuvien henkilöiden yhdessä tapahtuvaa tilanteen arviointia, tavoitteiden määrittelyä, sovittujen asioiden tekemistä, tulosten seuranta ja jälleen yhdessä tapahtuvaa toiminnan arviointia. Sitoutuminen ja motivaatio ovat seurausta tuloksellisesta osallistumisesta.

Osallistumisen tulee olla systemaattista toimintaa, jota ohjaa mieluiten ulkopuolinen vetäjä. Yhteistyössä on selkeästi erotettava toimintaa hahmottavat, ideoivat ja suunnittelevat vaiheet. Näissä vaiheissa voidaan soveltaa lukuisia yksilö-, pari- ja ryhmätyön toimintatapoja. Yleinen pulma osallistavassa kehittämistyössä on se, että osa ryhmän jäsenistä on hahmottamassa pulmaa, osa on tuottamassa ideoita ja osa on jo tekemässä päätöstä perusteluineen. Tehokkaassa työryhmätyössä sosiaalisuus ja analyttisyys eivät kuitenkaan ole vastakkaisia ilmiöitä, vaan ne kuuluvat kiinteästi toisiinsa ja niiden taitava tilannelähtöinen käyttö on yhteistyön onnistumisen ehto.

Takapakit ovat normaaleja

Kehittämistyö kuitenkin harvoin etenee suoraviivaisesti kohti parempaa tuottavuutta, laadukkuutta ja työviihtyvyyttä. Vähintään neljän kuukauden kuluttua tulevat takapakit. Esimiehen onkin vaikea luopua jo omaksumastaan päivittäisestä johtamisesta. Jos luopuminen päivittäisestä johtamisesta onnistuu, voivat uuden roolin ja tehtävien omaksuminen kuitenkin olla vaikeita. Siirtyminen yksittäisen työn antamisesta laajempien tehtäväkokonaisuuksien suunnitteluun voi olla ylitsepääsemätön seikka. Esimies ei osakaan käytännössä toteuttaa suunnittelutehtävää, koska se edellyttää ajattelutavan muuttamista. Jos ajattelutavan muutos sekä uusi tapa toimia omaksutaan, helpottuu esimiehen työ: enää ei tarvitse jatkuvasti miettiä jokaiselle työntekijälle työtä ja valvoa sen suorittamista.

Tiimityö on yksilötason vastuuta

Myös ryhmän kannalta kehitys kohti tiimityötä on suuri muutos. Esimieheltä ei enää tulekaan päivittäin tehtäviä, vaan viikon, kahden tai kolmen viikon tehtäväkokonaisuuksia, joiden päivittäisestä jakamisesta vastaakin tiimi itse laatimansa tehtävä-vastuu –matriisin mukaisesti. Perinteinen tehtävänanto ja siihen liittyvät ohjausvaltuudet tulevatkin tiimille: ulkoinen ohjaus on muuttunut sisäiseksi ohjaukseksi. Esimiehen tehtävät ja työn ohjaus ovatkin nyt eri asioita.

Edessä on täysin uuden toimintamallin kehittäminen yhdessä ryhmän jäsenten ja esimiehen kanssa: Mitä asioita ylipäätään tulisi ratkaista siirtäessä tiimityöhön? Mitä tehtäviä tiimillä tulee olla? Kuka osaa mitään? Kuka vastaa mistäkin? Mitkä ovat tiimin vetäjän tehtäviä (eivät ole esimiestehtäviä)? Mitä asioita tiimipalaverissa tulisi käsitellä? Mitä vastuu käytännössä tarkoittaa? Esimiehen vastuu päivittäis-tehtävistä delegoituu tiimityössä työryhmälle. Tässä on kyse perinteiseen työyhteisötoimintaamme nähden muutoksesta, jonka mieltäminen ja omaksuminen vaatii esimiesten ja muun henkilöstön luottamuksellista yhteistyötä.

Tiimityö on toiminnan ohjausta

Edettäessä kohti tiimityötä on vielä ratkaistava joukko avoimia kysymyksiä: Miten tiimien toiminnanohjaus suunnitellaan ja toteutetaan? Mistä tiimin tehtävät ylipäätään tulevat? Tulevatko tehtävät esimieheltä, toiselta tiimiltä, asiakkaalta, naapuriosastolta vai ulkoiselta yhteistyökumppanilta? Tulevatko tehtävät faksilla, puhelimella, sähköpostilla, atk-pohjaisella tietojärjestelmällä tai jollain sen rinnakkaisversiolla, paperilapuilla vai suullisesti? Kun näitä asioita yhdessä puidaan, mietitään ja kehitellään, tarkastellaankin jo organisaation rakenteita. Olen huomannut, että samalla kun kehitetään tiimityötä, arvioidaan ja uudistetaan muunkin organisaation toimintaa.

Vieläkään ei voida puhua aidosta tiimityöstä. Edellisten seikkojen lisäksi tiimin tulee kyetä asettamaan itselleen konkreettisia työnteon tavoitteita, kehitystavoitteita sekä sen tulee kyetä itsenäisesti arvioimaan saavutuksiaan. Mainitut asiat tuntuvat itsestään selvyyksiltä, mutta nämä valmiudet syntyvät vasta riittävän pitkäaikaisen yhteiseen kokemukseen perustuvan oppimisen ja esimiehen tuen avulla. Ilman yhteistoiminnallista oppimista ei työyhteisössä saada pysyviä muutoksia aikaan.

Tiimityö ei sovellu kaikkialle

Tiimit eivät kuitenkaan sovi kaikkeen työhön. Maassamme on tiimejä tehty tarpeettomasti sellaisille alueille, joissa työn tuottavuus ja työviihtyvyys kohenevat paremmalla yhteistyöllä eikä lisääntyvällä itseohjautu-

vuudella. Tiimejä ei myöskään kannata tehdä läpi koko organisaation, vaan selvästi rajatulle riittävän laajalle tehtäväkokonaisuudelle saman organisaatiosyksikön sisään. Osastorajat ylittävä toiminta sovitaan tiimien kesken. Tiimityössä on korostettu monitaitoisuuden periaatetta. Erityisesti korkean ammattitaidon tehtävissä ei monitaitoisuutta ole käytännössä mahdollista saada aikaan, koska yhdenkin tehtävän hallitseminen voi vaatia erittäin syvällistä osaamista ja sen päivittäistä käyttöä.

Tiimityöllä tuottavuutta ja mielekkyyttä

Kun tiimityön konkreettiseen tekemiseen tuodaan sopivasti arvokeskustelua, lisätään ryhmätyön, vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun taitoja, saadaan syntymään aitoja tiimejä, joiden työn tuottavuus perinteiseen esimiesvetoiseen työhön verrattuna voi kokemukseni mukaan kasvaa suurestikin. Myös työn mielekkyys voidaan kokea entistä paremmaksi - ovathan ajattelu ja työn tekeminen samoissa osaavissa käsissä.