

Lectio praecursoria

Tiedon jakaminen tiimityössä

Minna Janhonen

JOHDANTO

Sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa nykypäivän työelämässä. Sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu paitsi yksilöiden, myös tiimien tai muiden työn tekemisen yksiköiden sekä organisaatioiden välillä. Tässä tutkimuksessa keskitytään sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun tiimityön näkökulmasta.

Euroopan elin- ja työolojen kehittämistä tiimien tekemä vertailu osoittaa, että tiimityötä käytetään Suomessa Euroopan unionin keskiarvoa yleisemmin. Toimialoittain tarkasteltuna tiimityön hyödyntäminen on erityisen yleistä koulutusalailla sekä sosiaali- ja terveystieteillä, ja sitä käytetään niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Suomi onkin tiimityön tekemisen esimerkkimaa, ainakin jos puhutaan määristä. Työ ja terveys -tutkimus osoittaa, että vuonna 2009 lähes puolet palkansaajista työskenteli pysyvässä työryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse työtään ja päättää keskinäisestä työnjaosta. Tällaisesta työryhmästä käytetään usein myös nimityksiä autonominen tai puoliautonominen tiimi, tai joskus myös itseohjautuva tiimi.

Myös useat muut tutkimukset määrittelevät tiimin samalla tavoin. Lisäksi tiimityössä oleellista on se, että niissä suoritettavat työtehtävät ovat sidoksissa toisiinsa. Edelleen, sekä tiimien jäsenet että organisaation muut työntekijät kokevat tiimin erilliseksi sosiaalisesti ryhmäksi suuremman yksikön, kuten liikeyrityksen tai organisaation, sisällä.

Tiimityöhön on sisään kirjoitettu ajatus itseohjautuvuudesta, jolloin ainakin osa työn ohjauksesta ja päätäntävällästä on siirtynyt organisaation ylemmältä johdolta tiimeille. Tällainen käsitys edustaa niin sanottua sosioteknistä näkemystä tiimityöstä. Taustalla tässä ajattelussa on

oletus siitä, että autonominen, päätäntävältä sisältävä tiimityö tyydyttää samanaikaisesti sekä yksilön omia sisäisiä että työtehtävien suorittamiseen liittyviä tarpeita. Tässä ajattelussa korostuvat laadukkaan työelämän sekä hyvinvoivan työntekijän ihanteet.

Toisaalta taas yritysjohdon näkökulmasta tiimityön käyttöä perustellaan usein sillä, että tiimeihin perustuva työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista eli ylhäältä alas johdettua organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen muuttuviin työelämän tilanteisiin. Parempaan sopeutumiskyvyn uskotaan myös tehostavan työorganisaation toimintaa. Tällainen ajattelutapa heijastelee näkemystä niin sanotusta matalasta tuotannosta, jossa tiimejä voidaan hyödyntää juuri toiminnan tehostamiseen.

Vaikka tiimityötä on pyritty edellä mainituilla tavoilla määrittelemään, on huomattava, että tiimityö ja tiimi -sanojen käyttö on todellisuudessa hyvin kirjavaa. Akateemisessa kirjallisuudessa tiimin ja työryhmän käsitteet vaihtelevat ja niitä käytetään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa monella tapaa. Osassa kirjallisuutta tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai sellaista työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä. Osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa.

Tiimin ja ryhmän käsitteiden rinnakkainen ja ristikkäinen käyttö on sekä työorganisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa että työelämää koskevissa puheissa erittäin yleistä. Edelleen, tiimityö-nimikkeen käyttö näyttää muodostuneen ainakin osin myös eräänlaiseksi muoti-ilmiöksi, jolla organisaatiot pyrkivät osoittamaan olevansa mukana ajan hengessä. Toisin sanoen, kaikissa tapauksissa se, mitä nimitetään tiimityöksi, ei todellisuudessa täytä tiimityölle asetettuja vaatimuksia.

TUTKIMUKSEN KOHDE JA LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksessani tarkastelen niin sanottuja puoliautonomisia tiimejä, joissa työtehtävät ovat sidoksissa toisiinsa, ja joissa tiimin jäsenet voivat keskenään sopia työn suorittamisesta. Edelleen, tutkimuksen tiimit ovat paitsi puoliautonomisia, myös luonteeltaan pysyviä. Tilapäiset projektitiimit, johtotiimit ja useamman toiminnon tiimit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Pysyvällä työtiimillä ei ole erityistä määräaika. Sen tehtävät voivat olla pitkäkestoisia tai toistuvia.

Se, että työtehtävät ovat yhteenkietoutuneita ja se, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus sopia keskenään työtehtävien suorittamisesta, tekee tiedon jakamisesta keskeisen osan tiimin toimintaa. Tämän vuoksi tiimien tiedonkulkua kuvaavien sosiaalisten verkostojen tarkastelu on tärkeä tutkimuskohde.

Tiedosta ja sen jakamisesta on muodostunut keskeinen resurssi, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa toimintaansa ja jopa kilpailla toistensa kanssa kiristyvillä markkinoilla. Tietystä organisaatiossa syntyneestä tiedosta on vaikea jäljitellä, koska se on kooste kyseisen organisaation jäsenten osaamisesta ja organisaation omasta, ajan myötä rakentuneesta tiedosta. Toisaalta tietoa on tärkeää jakaa organisaatioiden sisällä ja niiden välillä, jotta tehtävistä voidaan suoriutua. Tiimin ja organisaation rajat ylittävän vuorovaikutuksen kautta saadaan toimintaa uudistavaa tietoa, joka pitää tiimin ja organisaation elinvoimaisena. Näin ollen tieto tarjoaa tiimille ja organisaatiolle myös sellaisen aineettoman resurssin, joka parantaa sen kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutua siihen.

Tutkimalla tiimin sisäistä ja ulkoista tiedon jakamisen vuorovaikutusverkostoa voidaan selvittää, miten tieto kulkee tiimin sisällä ja sen rajat ylittäen. On esitetty, että tiimi tarvitsee sekä runsasta sisäistä tiedon vaihtoa että tiimin rajat ylittävää vuorovaikutusta selviytyäkseen tehtävistään. Tiedon jakamisen vuorovaikutusverkostoa tutkimalla voidaan myös todeta, ketkä ovat tiimin avainhenkilöitä tiedon kulun näkökulmasta tarkasteltuna.

Vastaavasti tarkastelemalla tiedon hiljaista ja julkilausuttua elementtiä voidaan selvittää, missä määrin nämä tiedon lajit ovat tiimin toiminnan kannalta merkityksellisiä. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan suusta suuhun kulkevaa tietoa organisaation toimintatavoista, kun taas

julkilausutulla tiedolla ymmärretään virallisempaa, sääntöihin ja ohjeisiin kirjoitettua tietoa. Aiemman tutkimuksen mukaan nämä kummatkin tiedon lajit ovat tärkeitä työelämässä.

Tässä väitöstutkimuksessa kysytäänkin, *miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan*. Vastausta kysymykseen haetaan neljän tutkimusta varten kerättyyn aineistoon perustuvan artikkelin kautta. Artikkelit kuvaavat tiimin toimintaa laadun, oikeudenmukaisuuden, hallinnan ja siihen liittyvän vallan sekä suoriutumisen näkökulmista. Yksi tutkimuksen artikkeli on aiempaa tutkimusta erittelevä kirjallisuuskatsaus, ja se kuvaa verkostojen merkitystä työelämässä yleisemmin.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelminä on käytetty verkostoanalyysiä ja kyselytutkimusta. Verkostoanalyysin avulla on selvitetty tiimien sisäistä ja ulkoista tiedon jakamista, eli toisin sanoen sitä, kuinka runsaasti tiimissä jaetaan tietoa, ketkä tiimin jäsenet jakavat keskenään tietoa, ja ketkä ovat keskeisissä rooleissa jaettaessa tietoa sekä tiimin sisällä että sen rajat ylittäen. Kyselytutkimuksen avulla on selvitetty vastaajien näkemystä tiimin laadusta, suoriutumisesta, oikeudenmukaisuudesta ja muista tutkimuksessa tarkasteltavista tekijöistä.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on ollut keskeistä tavoittaa kaikki tai lähes kaikki tutkimuksen kohteena olleiden tiimien jäsenet. Tutkimuksen ulkopuolelle on suljettu ne tiimit, joissa vähemmän kuin 80 % niiden jäsenistä vastasi tutkimukseemme. Tutkimuksen kolmen artikkelin aineisto käsittää 76 puoliautonomista tiimiä, joissa työskenteli yhteensä 499 henkilöä. Nämä sijoittuivat 49 eri toimipaikkaan. Toimipaikat olivat kaiken kokoisia, aina alle 10 henkilön yksiköistä yli 1000 hengen kokonaisuuksiin. Tiimeistä 42 toimi julkisella ja 34 yksityisellä sektorilla. Tiimien koko vaihteli kolmesta viiteentoista henkilöön. Yhden artikkelin aineistoon rajattiin edellä mainituista tiimeistä vain viidestä viiteentoista henkilöä käsittävät yksiköt.

Tutkimuksen suurimmat toimialat olivat terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut, hallinto- ja tukipalvelut sekä koulutus. Kuten jo alussa mainitsin, Euroopan elin- ja työolojen kehittämissätiön yrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan näistä terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut sekä

koulutusala ovat myös yleisimpiä autonomisen tiimityön soveltajia EU-maissa. Tutkimukseen osallistuneiden tiimien tehtävät liittyivät terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden alalla päivähoitoon, sosiaalityöhön ja terveydenhoitoon. Vastaavasti hallinto- ja tukipalvelutöitä tekevät tiimit toimivat esimerkiksi nuorisotoimissa ja muualla julkishallinnossa, sekä kiinteistöpalveluissa, tilintarkastus- ja konsultointitehtävissä. Koulutuksen parissa työskentelevät tiimit olivat opetustiimejä.

TULOKSET

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin sisäinen ja ulkoinen tiedon jakamiseen liittyvä sosiaalinen verkosto on yhteydessä tiimin toimintaan tarkasteltaessa tiimin laatua, oikeudenmukaisuutta, suoriutumista ja tiedon hallinnan kysymyksiä. Tiimin samanaikainen vilkas sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus on yhteydessä niin tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuteen kuin tiimin suoriutumiseen, mutta tietyin rajoituksin. Nämä koskevat eroja päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuuden välillä, julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä tiimin vetäjien ja rivijäsenten välillä. Tiimin ei tule myöskään jähmettää sisäistä toimintaansa vain yhteen muotoon, vaan sen on hyvä kyetä jakautumaan tarvittaessa toimintansa kannalta oleellisiin pienempiin ryhmiin. Tämä on oleellinen piirre laadukkaalle tiimille.

Väitän, että tiimin vetäjänä toimiminen on vahvasti yhteydessä arvokkaana pidettyjen tiedon kulun verkostojen hallintaan. Tutkimuksen tulosten valossa näyttääkin siltä, että tiimien toiminta on esimiesvaltaista. Tiimin vetäjät ovat pitkälti vastuussa siitä, että tiimi saa käyttöönsä tärkeää hallinnollista ja organisaation johdolta tulevaa tietoa. Tiimin rivijäsenillä on kuitenkin tärkeitä organisaation sisäisiä vertaiskontakteja toisten tiimien jäseniin. Onnistunut tiimityö riippuu pitkälti myös siitä, omaksuuko tiimin jäsen hiljaisen tiedon avulla ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita tiimin jäsenenä toimimiseen tarvitaan.

Väitän myös, että pisyvissä, puoliautonomisissa tiimeissä tiimien vetäjien runsas organisaation rajat ylittävä vuorovaikutus voi heikentää tiimin toimintaa. Se suuntaa tiimin voimavaroja pois tiimin sisäisestä toiminnasta. Sektorikohtainen tarkastelu osoittaa, että orga-

nisaatorajat ylittäviä verkostosuhteita oli vain julkisen sektorin tiimien hallussa. Yksityisellä sektorilla ne olivat kokonaan ylimmän johdon vastuulla. Erot eivät selity toimialojen välisillä eroilla, sillä tutkimukseen osallistuneet julkisen ja yksityisen sektorin tiimit edustivat pääosin samoja toimialoja.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Koska työtä tehdään nykypäivänä suurelta osin tiimeissä, ja koska tieto ja sen jakaminen ovat keskeinen osa tiimin toimintaa, on tärkeä ymmärtää, miten tiedon jakamisen sosiaaliset verkostot edistävät tiimien toimintaa. Samoin on tärkeää ymmärtää, miten hiljainen ja julkilauttu – eli toisin sanoen epävirallinen ja virallinen tieto – vaikuttavat siihen, että tiimi suoriutuu työstään.

Tiimipohjaisissa organisaatioissa tiedon hallintaan ja jakamiseen liittyvän johtamisen täytyisi pystyä varmistamaan, että työn tekemiseen tarvittava tieto on saatavilla. Tämän lisäksi on tärkeää, että johto ymmärtää tiedosta ja sen jakamisesta mahdollisesti koituvat myönteiset ja kielteiset seuraukset, sillä ne ovat yhteydessä niin tiimin toimintaan kuin sen jäsenten hyvinvointiin.

Tiimeille tulisikin taata riittävästi mahdollisuuksia itse ohjata ja suunnata toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisesti. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tällä viikolla julkaisema raportti osoittaa, että työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ovat muita Pohjoismaita vähäisemmät, eikä niissä ole tapahtunut oleellista muutosta viimeiseen pariin kymmeneen vuoteen. Tämän asian kohentaminen on keskeinen suomalaisen työelämän nykyhetken ja lähitulevaisuuden haaste. Esitän, että riittävän salliva sekä tilanneherkkä johtaminen yhdistettynä joustavaan organisaatiokulttuuriin ovat keinoja, joilla tiimien ja niissä toimivien työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä voidaan edistää.

VTT Minna Janhosen valtio-opin alaan kuuluva väitöskirja Tiedon jakaminen tiimityössä (Helsinki, Työterveyslaitos, Työ ja ihminen -tutkimusraportti 39, 222 s.) tarkastettiin 19.11.2010 Helsingin yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Jukka Niemelä Tampereen yliopistosta ja kustoksesta professori Pertti Ahonen Helsingin yliopistosta.