

KTT Liisa Huusko käsittelee erityisesti esimiehille, johtajille ja organisaatioiden kehittäjille tarkoitamassaan teoksessa monipuolisesti tiimien toimintaa. Kysymyksessä on oikeustaloustieteen väitöskirjasta käytännön toimijoille muokattu opaskirja, jota kohderyhmän todella soisi lukevan. Tässä tapauksessa ei haittaa, vaikka kirjassa näkyikin vaikeudet muokata tutkimusteksti suurelle yleisölle sopivaan muotoon. Tällaisia jäänteitä ovat esimerkiksi jotkin turhat kuviot ja lainaukset akateemisesta käsitemaailmasta.

Kaiken kaikkiaan oikeustaloustiede määrittelee kirjalle mielenkiintoisen viitekehäyksen, jossa työläinsäädännön näkökulmaa yhdistetään liiketaloudelliseen menestykseen. Työoikeudellisesta näkökulmasta esitellään kiinnostavasti esimerkiksi tiimien työturvallisuus- ja työsuojelukysymyksiä. Kiinnostava aihe on myös ”sopiva tiimi”, joka viittaa jo nykyisin olemassa oleviin mahdollisuuksiin antaa tiimeille valtuudet neuvotella itselleen työehtosopimusten sovellutukset. Kirja ei ole ehtinyt vanhentumaan sisällöllisesti. Pidän sitä edelleen ajankohtaisena tällä ryhmätyön, työryhmien, projektiryhmien ja erilaisten muiden tiimeiksi kutsuttujen työn organisoimismuotojen aikakaudella.

Kirjan tärkein teema on kuitenkin tiimien toimivalta. Monien tutkimusten mukaan suuri osa tiimityön turhauttavista kokemuksista liittyy juuri toimivallan epäselvyyksiin tai puutteisiin. Juuri ne voivat aiheuttaa turhautumista ja kaipausta entiseen linjaorganisaatioon.

Huuskon mukaan toimivan tiimin tärkeimmät edellytykset ovat selkeä kaikille tiimin jäsenille yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen toteuttamiseen.

## ASiantuntevasti tiimien toimivallasta

*Liisa Huusko: Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki, Edita 2007. 179 s.*

Useimmat tiimioppaat pysähtyvät tavoitteen yhteisyyteen tai korkeintaan jatkavat siitä tiimien tarpeeseen kokea ”empowerment”. Käsitellessään tiimien toimivaltaa Huusko osoittaa samalla melko turhiksi ne ”empowerment”-käsitteen käännökset, joissa lähökohtana on työntekijöiden ja samalla tiimien ”voimaantuminen”. Sen sijaan kysymyksessä on ”valtaantuminen” – vallan haltuunotto tiimien jäsenten keskuudessa vallan delegoinnin myötä. Perusteluksi Huusko toteaa työelämämme koskevan tosiasian: useimmissa organisaatioissa vahvana vaikuttavan, työläinsäädäntöön perustuvan työnantajan direktio-oikeuden vuoksi valtaantuminen ei voi tapahtua työntekijälähtöisesti. Kysymys on esimiesten ja tiimien jäsenten suhteen tietoisesta muuttamisesta, johtamisen uudelleenorganisoinnista ja uusien toimintatapojen sopimisesta.

Teoksen tärkein viesti on, että vallan tietoinen delegointi ja vastaava tietoinen toimintatapojen muuttaminen yhdessä muodostavat kynnyksen, jonka ylittäminen on edellytyksenä toimivalle tiimityölle. Tästä selkeästä viestistä huolimatta teoksessa on joitakin sivujuonteita, jotka turhaan sekoittavat pääviestiä. Ensimmäinen tällainen on teoksen otsikointi ja toinen tiimimääritelmät. Mietin, onkohan otsikko ”Miten tiimi kasvaa vastuuseen?” muotoiltu ajatellen kirjan tavoittelemaa kohderyhmää eli esimiehiä ja johtoa?

Otsikon painopiste viittaa tällaisenaan tiimien jäsenten mahdollisiin ongelmiin täyttää paikkansa. Olisi varmaankin ollut mahdotonta ot-sikoida vastakkaisesti kysymällä ”Miten johto oppii todella delegoimaan ja antaa lumetiimeille mahdollisuuden kasvaa aidoiksi tiimeiksi?”. Kysymyksessä saattaa

olla kirjan pohjimmiltaan radikaalin viestin pehmentäminen tavanomaisella tiimipuheella, kuten myös tiimimääritelmien osalta on tapahtunut.

Huuskon valitseman alun perin Katzenbachin ja Smithin esittämän tiimimääritelmän mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritus-tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvästuuksa suoritusistaan. Lukuun ottamatta toisiaan täydentävien taitojen ulottuvuutta, jossa näkynee työnjohdon panos tiimin rakentamisessa, kaikki muut tiimin ulottuvuudet ovat tiimien jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta korostavia. Tämä ihmisten toiminnan sosiaalipsykologisia ulottuvuuksia korostava määritelmä jättää avoimeksi kaikki juuri tiimien toimivaltaan liittyvät kysymykset. Niitä olisi kuitenkin tarjolla Huuskon esittelemässä sosioteknisessä itseohjautuvan ryhmän mallissa, jossa itseohjautuvuus määritellään ”tuotannon kannalta oleellisen päätöksenteon tuomiseksi mahdollisimman alas” eli toimivallan delegoimiseksi työntekijöille.

Omissa työorganisaatioiden kehittämistä tavoitelleissa toimintatutkimusprojekteissani olen itseohjautuvan ryhmän mallin mukaisesti määritellyt tiimin ominaisuuksiksi selkeän, usein organisaation strategiasta tai muista

tavoitteista johdetun tehtävän suorittamiseksi riittävän osaamisen (joka voi tapauskohtaisesti koostua joko kaikkien jäsenten yhtäläisistä taidoista tai erilaisista, toisiaan täydentävistä taidoista), tehtävän suorittamiseksi riittävän vallan ja myös tehtävän

uutta itsenäisyyttä vastaavat palkkiot. Lisäksi edellytyksenä on, että eri tiimien välillä on tarkoituksenmukainen tiedonkulku ja koordinointi. Tämän määritelmän mukaan esimerkiksi pelkästään moniammatillisuuteen perustuva tiimi ei olisikaan tiimi.

Huuskon kirjan luettuani ja sen tiimien toimivaltaan liittyvät ansiot todettuani olen tullut siihen johtopäätökseen, että tulisimme hyvin toimeen ilman tiimin käsitettä. Sen sijaan itseohjautuva työryhmä on hyvä käsite, kun siihen jo itsessään sisältyy ajatus toimivallasta.

*Satu Kalliola*