

Itseohjautuva tiimi – tapaus LIKE

Itseohjautuvuus on asiantuntijatyössä nyt ajankohtaisempi aihe kuin koskaan aikaisemmin. Tällä hetkellä voimassa oleva poikkeustila on omalta osaltaan pakottanut suurimman osan työntekijöistä etätöihin ja sitä kautta monelta osin entistä suurempaan itseohjaukseen.

TEKSTI: OLLI NYLANDER, PIRJO SILIUS-MIETTINEN, KAARINA KARPPINEN JA JARI KOKKO

Itseohjautuva tiimi on organisointitapa, joka lähtökohdaisesti korostaa tiimin yksilöiden toiminnan vapautta, mutta toisaalta painottaa myös vastuuta yhteisesti sovitusta tehtävistä ja tavoitteista. On silti muistettava, että itseohjautuvallakin tiimillä on yhteisesti sovitut tavoitteet ja tiimiytymisen etenemismalli. Tiimin pitää olla enemmän kuin osiansa summa; toisaalta tiimin työskentelyyn pitää olla luonnollinen osa laajempaa kokonaisuutta, kuten työantajan organisaatiota.

Saimme omassa työyhteisössämme mahdollisuuden luoda itseohjausmallin Liiketoimintakehitys (LIKE)-tiimillemme. Yrityksemme toimitusjohtaja toimi mentorinamme ja antoi osviitaksi ns. TEAL-menetelmän, jonka periaatteisiin sovitimme tiimimme toiminnan seuraavasti:

- ❖ **Itseohjautuva ekosysteemi:** Toimitaan osana yritystämme siten, että jokainen tiimin jäsen on suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa. Toimitusjohtaja antaa ohjausimpulssit koko tiimille yhteisesti.
- ❖ **Autonomisuus ilman valtahierarkiaa:** Työnjako, jossa kukin tiimin jäsen koordinoi tiettyä aihealuetta, eli vastaa asioiden valmistelusta ja yhteydenpidosta aiheeseen liittyviin sidosryhmiin. Päätökset tehdään yhteisesti, koordinaattorin esittelyn jälkeen.
- ❖ **Tiimiläisillä on useita rooleja:** Jokainen toimii vuorolaan puheenjohtajana koordinaattoriroolinsa ohessa.
- ❖ **Neuvonantajaprosessin hyödyntäminen:** Tiimiläisten osallistuminen muiden organisaatiomme osien, esim. myynnin, kanssa neuvotteluihin päätetään tiimiläisten osaamisprofiilin perusteella.
- ❖ **Kokonaisvaltaisuus:** Tavoitteena on saavuttaa tiimiytymisen ylin taso neliportaisen mittariston mukaan; tavoitteen saavuttamista mitataan viikoittaisessa palautekyselyssä.
- ❖ **Evolutiivinen tarkoitus:** Tiimin tavoitteena on omalta osaltaan täyttää yrityksemme strategian mukaiset tavoitteet.

Halusimme myös ottaa käyttöön osia TEAL-menetelmän (nimi tulee englannin kielen sinivihreästä väristä, *teal*) muista organisointimuodoista:

- ❖ Punainen: Koordinointitehtävissä on tarkka työnjako
- ❖ Meripihka: Tiimin toimintamuodot kokouksineen noudattavat toistettavaa, ennakoitavaa prosessia

Tavoiteltavaan yhteistoimintavaiheeseen ei ole oikotietä, vaan siihen pääsemiseksi tiimin on käytävä läpi kaikki yhteistyön eri kypsyysvaiheet.

- ❖ Oranssi: Yhteinen johtaminen perustuu tavoitteisiin, mittareihin ja niiden seurantaan
- ❖ Vihreä: Jokaisen tiimiläisen ääni otetaan kuuluville, työskennellään tasavertaisesti ja huomioidaan myös ulkopuoliset sidosryhmät tasapuolisesti

Lähtiessämme kehittämään tiimiä ja sen toimintoja päätimme, että puheenjohtajuus kiertää kahden kuukauden sykleissä. Lisäksi päätimme jakaa tiimin yhteiset tehtävät keskenämme koordinaatiovastuina. Jokainen koordinaattori seuraa ja tuo yhteiseen käsittelyyn vastuullaan olevat hallintakysymykset, joita tiimissämme on palvelujen ja tuotteiden kysyntään, niiden tarjontaan, työhallintaan, henkilöstöhallintaan ja kokonaisuusurituskyvyn hallintaan liittyen.

Osa-alueiden hallintaan saattamiseksi rakensimme seurantamittareita tavoitteineen. Sovelsimme yleistä ns. 360°-arviointimallia tiimimme kokonaisuusurituskyvyn arviointiin, optimoimme mittaamisesta johtuvan työmäärän suhteessa siitä saavutettaviin hyötyihin. Alkuvaiheen jälkeen olemme päässeet tilanteeseen, jossa käymme säännöllisesti läpi suoritustulokset ja teemme niiden pohjalta korjaus- ja parannustoimenpiteitä tiimimme toimintaan. Jo nyt, reilun puolen vuoden toiminnan jälkeen, voidaan osoittaa, että mittaamisella on todellista vaikuttavuutta toiminnan kehittymiseen ja suorituskyvyn kasvuun.

Tiimitoimintaamme arvioidaan ryhmän kehitysvaiheiden (Tuckman 1965) etenemisen mukaan:

- ❖ Muodostusvaihe (vastoin odotuksia)
- ❖ Kuohuntavaihe (alle odotusten)
- ❖ Sopimusvaihe (odotusten mukainen)
- ❖ Yhteistoimintavaihe (yli odotusten)

Tavoiteltavaan yhteistoimintavaiheeseen ei ole oikotietä, vaan siihen pääsemiseksi tiimin on käytävä läpi kaikki yhteistyön eri kypsyysvaiheet. Olemme oikealla tiellä tavoitteessamme hyvin toimivaksi itseohjautuvaksi tiimiksi.

JATKUU SIVULLA 23 >

lomakkeita voi muokata omaan toimintaan sopivaksi. Lisäksi Pokka tarjoaa mahdollisuuden liittää kyselyihin yleisesti käytössä olevia mittareita.

Pokka ohjaa käyttäjää myös tarkastelemaan juuri omiin tavoitteisiin liittyviä asioita sekä asettamaan tuloksellisuutta koskeviin väittämiin tavoitetasot. Tavoitetaso asettaminen edistää tavoitteellista ajattelua. Tulosten vertailu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ohjaa toiminnan kehittämistä.

Arviointitietoa vertailemalla saa lisää hyötyä

Arviointitiedon hyödynnettävyyteen on kiinnitetty erityistä huomiota Pokan tulokset ja vertailu -osiossa. Tuloksia pystyy suodattamaan yhden tai useamman taustamuuttujan mukaan ja näin vertailla eri vastaajaryhmien näkemyksiä toisiinsa.

Kaikki Pokkaan kertyvä kyselydata kootaan anonymisoituna yhteiseen datapankkiin. Se toimii poolina, johon käyttäjä voi verrata omia kyselytuloksiaan. Pokka tarjoaa siis ainutlaatuisen mahdollisuuden vertailla oman kyselyn tuloksia paitsi aiempiin omiin kyselyihin, myös näihin Pokan tietokantaan tallentuneisiin, anonymisoiuihin vastauksiin mm. toimialan tai toiminta-alueen mukaan. Näin vertaamalla omia

Pokka hyödyntää Sotkanetin avoimen rajapinnan dataa, ja tarjoaa Pokan käyttäjille mahdollisuuden verrata omia tuloksia tiettyjen mittareiden kansallisiin tutkimustuloksiin.

Kaikki Pokkaan kertyvä kyselydata kootaan anonymisoituna yhteiseen datapankkiin. Se toimii poolina, johon käyttäjä voi verrata omia kyselytuloksiaan.

tuloksia muihin samankaltaisiin toimijoihin, saa nopeasti kuvan oman toiminnan tilasta. Pokka hyödyntää myös Sotkanetin avoimen rajapinnan dataa, ja tarjoaa Pokan käyttäjille mahdollisuuden verrata omia tuloksia tiettyjen mittareiden kansallisiin tutkimustuloksiin. Me Pokka-tiimissä ajattelemme, että tiedon lisääntyminen on aina hyvä asia. Kun tietää "miten muilla menee", on helpompi tunnistaa oman toiminnan vahvuuksia ja kehittymisen kohtia. ■

Kirjoittajat ovat Kukunori ry:n arviointi- ja seurantapäällikkö Outi Linnolahti ja palvelumuotoilupäällikkö Raisa Omaheimo.

Pokka

- ▶ Digitaalinen arviointityökalu
- ▶ Ilmainen sote-alan järjestöillä
- ▶ Kehitetty Kukunori ry:n STEA-rahoitteisessa Propellipäät-hankkeessa 2018–2020
- ▶ Julkaistu helmikuussa 2020
- ▶ Suunnittelutyöstä vastasivat artikkelin kirjoittajat
- ▶ Toteutuksen on tehnyt Vertics Oy
- ▶ <http://pokka.kukunori.fi>
- ▶ Tarjoaa valikoiman valmiita kyselypohjia sekä erilaisia mittareita
- ▶ Monipuolinen tulosten suodattaminen ja vertailu
- ▶ Datapankki kaikista vastauksista

> JATKOA SIVULTA 20

Ylitimme muodostusvaiheen varsin nopeasti. Kuohuntavaihe on jo takana; toisinaan toki kuohuu vieläkin, mutta se on luontainen osa tämän tyyppistä avointa toimintamallia. Sopimusvaihe on hallinnollisesti selätetty; jokaisella tiimiläisellä on omat tehtävänsä, joista he tietävät, mitä niiltä vaaditaan. Koemme olevamme jo ainakin ajoittain tavoitteessamme, eli yhteistoimintavaiheessa; tämä käy ilmi myös tiimimme kokonaissuorituskyvyn arvioinnin tuloksissa.

Itseohjautuva tiimi on mielestämme sopiva organisoitumuoto asiantuntijatiimille. Oleellista on löytää sopiva kiinnittyminen muuhun organisaatioon sekä löytää yhdessä sopien keskeiset mittarit kehittymisen varmistamiseksi ja tiimityön onnistumisen edesauttamiseksi. Kyse on jatkuvasta yhteisestä oppimisesta, jossa tulee väkisin

Kyse on jatkuvasta yhteisestä oppimisesta, jossa tulee väkisin toisinaan myös takapakkia.

toisinaan myös takapakkia. Tilanteisiin ja tuntemuksiin vaikuttavat suuresti tiimin sisäisen toiminnan lisäksi toki myös tiimin kokonaistilanne suhteessa sen sisäisiin ja ulkoihin sidosryhmiin. Yksi oleellinen osa itseohjautuvaa tiimiä onkin sen kytkeytyminen muuhun organisaatioon ja ulkomaailmaan. ■

LISÄLUKEMISTA

<https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>

<https://prominda.com/tyokulttuuri/teal-materiaalia/>

<https://www.tivi.fi/blogit/mika-ihmeen-itseohjautuvuus/5013083f-40eb-489c-b62e-e24581d6999c>

<https://pirjosmstories.blogi.net/blog/9/valmentamisesta-itsejohtamiseen/>