1 * 1995

faili

TIIMITYÖSKENTELY

TIIMIT OVAT TULLEET - oletko valmis?

Leena Kononen

Tuttu juttu vai jotain uuttako?

Moni muistaa 1970-luvun ryhmätyöinnostuksen. Kokeilut ulotettiin niin kouluun, työelämään kuin harrastuksiinkin. Ryhmätöitä tehtiin innolla erilaisista aiheista ja käytännössä yksi ryhmän jäsen kantoi vastuun koko projektin onnistumisesta eli teki työt. Tuttu juttuko siis? James H. Shonkin Tiimipohjaiset organisaatiot (Rastor 1994) -kirjassa annetaan tiimeistä toisenlainen kuva. Kirja on käytännön kokemuksista syntynyt opas tiimityöskentelyyn siirtymistä suunnitteleville. Se on selkeästi jaettu useisiin alalukuihin, joihin voi tutustua omien tarpeidensa mukaan erikseenkin. Teos kuitenkin lähtee alkeista, joten se on sopivaa luettavaa maallikollekin.

Tiimi, muodostuminen. Etuja ja ongelmia

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tiimiä. Tiimi määritellään kahden tai useamman henkilön joukoksi, joka joutuu koordinoimaan toimintaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimien tärkein merkitys piilee niiden kyvyssä koota työntekijät yhteen ja antaa heille valtuudet käyttää taitojaan organisaation kehittämiseksi. Shonkin mielestä tiimien ehkä huomattavin etu on se, että jonkin työn alusta loppuun saattamiseen tarvittavat taidot ja vastuu saadaan keskitetyksi ryhmään, joka on kooltaan sopiva johdettavaksi. Tiimit kokoavat yhteen ne henkilöt, jotka toimivat koordinaattoreina. Tämä vähentää sekä informaatiokatkojen syntymistä organisaation yksiköiden välillä että epäselvyyttä vastuualueista.

Monet tiimien aiheuttamista ongelmista liittyvät niiden käytännön toteutukseen sekä organisaatiomuutoksessa syntyviin vaikeuksiin: odotusten, roolien, prosessien ja järjestelmien muuttumiseen. Vaikein seikka Shonkin mukaan on tiimien vaikutuksessa vakiintuneisiin urakehitysmalleihin. Kun organisaatiot madaltuvat, ylenemismahdollisuudet tuntuvat vähenevän.

Tiimityypit

Tiimit voidaan jakaa ryhmiin. Ehdottavat tiimit tekevät alotteita ja suosituksia. Ongelmanratkaisutiimit määrittävät ja tutkivat työhön liittyviä ongelmia sekä keksivät niihin ratkaisuja. Puoli-itsenäiset tiimit vaikuttavat oman päivittäisen työn suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan. Viimeiseksi Shonk mainitsee itseohjautuvat tiimit, jotka ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta.

Tiimiorganisaatio

Shonkin mukaan kehitys kulkee kohti yhä itsenäisempiä tiimejä. 1980-luvun lopun ongelmanratkaisutiimeistä siirrytään omien töiden johtamiseen. Tiimit ottavat vähitellen hoitaakseen tehtäviä, jotka ovat aiemmin kuuluneet johdolle sekä palvelu- ja toimintaryhmille. Tiimit tekevät päätöksiä ja toteuttavat niitä tavoilla, jotka saattavat poiketa normaaleista toimintatavoista tai jäädä perinteisten valvontamenetelmien ulkopuolelle.

Tiimejä käyttävät organisaatiot korostavat usein ihmisten osallistumisen ja heihin kohdistuvan luottamuksen tärkeyttä: on uskallettava antaa ihmisille päätäntövaltaa omaan työhönsä liittyvissä asioissa ja antaa heidän kehittyä.Niukka ja litteä organisaatiorakenne sopii hyvin yhteen aktiivisemman osallistumisen ja vastuun delegoimisen kanssa. Voimakas tehtäväpohjaisuus on haitaksi tiimityöskentelylle.

Taitoihin perustuvassa palkkausjärjestelmässä työntekijöille maksetaan palkka sen

perusteella, montako tehtävää he hallitsevat. Tälläiset järjestelmät kannustavat tehtävien kierrätykseen ja uusien taitojen oppimiseen. Tiimipohjainen organisaatio suosii sivusuunnassa tapahtuvaa urakehitystä, joka laajentaa yksilön tietämystä sen sijaan, että häntä kehotettaisiin syventämään tai erikoistamaan asiantuntemustaan. Johtajien roolina on kehittää henkilöstöä, asettaa koko organisaation laajuisia tavotteita, jotka vahvistavat yksiköiden keskinäistä riippuvuutta ja tukevat toimintojen välistä koordinaatiota. Shonk kyllä myöntää, että syvällisestä perehtymisestä tai keskittymisestä vain johonkin tiettyyn alueeseen joudutaan tinkimään.

Informaatio

Tiimipohjainen organisaatio joutuu kehittämään järjestelmällisiä, tehokkaita, helppoja tiedonvälitysmenetelmiä. Tiedonhankinta-ajattelua on uudenaikaistettava. Työntekijät tarvitsevat enemmän ja erilaista tietoa kuin ennen. Jotta tiimit pystyisivät tekemään enemmän ja parempia päätöksiä on selvää, että ne tarvitsevat riittävästi informaatiota. Siihen Shonk ei juuri puutu kuinka tämä tieto tarjotaan käytettäväksi. Hän ottaa esille muutamien yritysten keinoja käyttää valaistua ilmoitustaulua tai tv-ruutua sisääntuloaulassa tai julisteita ruokailuhuoneen seinillä.

Työsuhteen jatkuvuus

Työsuhteen jatkuvuutta ei aina pystytä takaamaan, jos se on sidoksissa talouden muutoksiin. Tiimiorganisaatio kestää suhdanteita paremmin, koska työntekijöiden siirtäminen tehtävästä toiseen on vaivattomampaa. Vaikeina aikoina auttaa myös tulospalkkaus, joka mahdollistaa kokonaispalkkauksen vaihtelun. Kevennetty rakenne on etu, joka pitää yleiskustannukset matalina.

Tasa-arvoinen kohtelu

Työntekijöiden on tunnettava olevansa tasa-arvoisia, jotta tiimityöskentelystä saadaan kaikki hyöty irti. Säännöt, periaatteet ja käytännöt ovat kaikille samat ja ne ovat syntyneet johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Työntekijät ovat myös mukana neuvotteluissa, jotka ovat aikaisemmin koostuneet vain johtohenkilöistä. Työntekijät valvovat johdon suorituksia ja päinvastoin. Shonkin kokemusten mukaan johdolla koetaan kuitenkin olevan enemmän päätösvaltaa ja suunnannäyttäjän roolia.

Taidot

Neljä yleisimmin tarvittavaa taidon lajia ovat 1) työssä tarvittava erikoisosaaminen, atk- ja kielitaito, 2) ihmissuhdetaidot kuten kuunteleminen, viestintä, konfliktien ratkaiseminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen. 3) Tiimitaidot ovat tiimityönä tehtävä suunnitelu, ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja kokoukset. 4) Johtamistaidot kuten suunnittelu, ohjaaminen ja valmentaminen. Shonkin mukaan on tärkeää, että organisaatiot ymmärtävät koulutuksen tarpeellisuuden, sillä ilman riittävää henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämistä vallitseva olotila jatkuu.

Organisaation kehittäminen

Tiimipohjaisen organisaation kehittämisessä on kaksi lähestymistapaa. Organisaatiokehitysmalli lähtee ongelmanratkaisutiimien pohjalta ja suunnittelutiimimalli lähtee siitä, että tiimi suunnittelee organisaation kokonaan tai osittain uudelleen.

Alkuun pääseminen edellyttää, että avainhenkilöt havaitsevat muutoksen tarpeellisuuden, ja että heillä on näkemys siitä, miten organisaation tulisi toimia. Ensimmäiseksi on usein perustettava ydinryhmä, joka koostuu avainesimiehestä ja henkilöstön edustajista sekä ennenkaikkea sellaisista ihmisistä, jotka voivat saada

muutosta aikaan. Ryhmään tarvitaan johtoa, joka kykenee hankkimaan resursseja. Henkilöitä, joilla on kylliksi itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa uusien toimintatapojen kokeiluun. Kaukokatseisia henkilöitä, jotka pystyvät näkemään uusia työskentelytapoja ja haluavat muuttaa organisaation toimintamenetelmiä. Henkilöstöasiain erikoistuntijoita sekä "mielipidejohtajia", jotka voivat auttaa levittämään tietoa. Muutosten rajojen ja organisaation toimintaperiaatteen tai johtamisfilosofian laatiminen etukäteen auttaa muutoshankkeen käynnistämistä ja edesauttaa sen onnistumista.

Kehitysmalli

Organisaatiot saattavat joutua luomaan muutoksen käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi rinnakkaisia rakenteita. Shonk mainitsee, että rinnakkaisorganisaatio on ollut yleisesti käytetty menetelmä muutettaessa asteittain organisaatioiden perusolemusta sekä tuettaessa meneillään olevia muutoksia.Rinnakkaisorganisaation tehtävänä on tutkia jatkuvasti uusia toimintamuotoja. Rinnakkaisorganisaatio keskittää energiansa ja huomionsa prosesseihin, jotka uudistavat organisaatiota ja lisäävät sen tuloksellisuutta. Se antaa mahdollisuuden kokeilla uusia toimintamuotoja kuten aktiivisempaa luovuutta, ongelmanratkaisua ja tiedonvaihtoa. Lisäksi se toimii välittäjänä, joka siirtää kaiken opitun viralliseen organisaatioon. Uusia toimintatapoja kokeiltuaan rinnakkaisorganisaatio tekee muutosehdotuksia. Johdon on opittava käyttämään sitä, mikä virallisessa organisaatiossa on hyvää ja muuttamaan sitä, mikä kaipaa tehostamista. Kahden rinnakkain toimivan rakenteen saavuttamat tulokset ovat kaikille yhteisiä. Shonk painottaa, että hyvät ideat on otettava aina vastaan riippumatta siitä, mistä ne ovat lähtöisin.

Suunnittelutiimimalli

Suunnittelutiimi on yleinen ratkaisu silloin kun organisaatio päätyy suunnittelemaan organisaationsa kokonaan uudelleen. Suunnittelutiimin tehtävänä on laatia analyysi 1) organisaatiosta ja antaa suosituksia töiden suunnittelusta eli määritellä, mitä tehtäviä kuhunkin työhön kuuluu, 2) organisaation rakenteesta, 3) tiimien lukumäärästä ja koosta sekä 4) henkilöistä, joiden tulisi osallistua organisaation suunnitteluun, toteutukseen ja millä tavoin.

Shonk kuvailee tulevaisuuden visioita. Tiimityö on tulevaisuudessa hänen mukaansa elämäntapa. Tiimit ovat monipuolisia ja omavaraisia. Viestinnässä, toiminnassa ja päätöksenteossa, alimmillakin tasoilla, painotetaan tiimityötä. Tiimityö on osallistumista, vastuun kantamista, kasvua ja kehitystä. Tulevaisuuden organisaatiossa on monitaitoiset työntekijät, palkkaus on taitoon perustuva, tehtäviä voidaan kierrättää tiimien sisällä. Tiimit ovat mahdollisimman itseohjautuvia ja omavaraisia. Organisaatiossa on kolme tasoa: johtaja, tiiminvetäjä ja tiimin jäsen.

Suunnittelutiimin tehtävänä on tutkia, arvioida ja määritellä ihanteellinen organisaatiorakenne, jossa visio toteutuisi. Avainhenkilöistä kokoonpannun suunnittelutiimin tehtävä on tehdä teknisen järjestelmän analyysi, määritettävä analyysin vaikutukset ja päätettävä, millä tavoin organisaation tulisi muuttua. Sen on määritettävä organisaation rajat ja tehtävä sosiaalisen järjestelmän analyysi. Uuden tiimipohjaisen organisaation toteutus tapahtuu vähitellen. Tiimit ottavat vastuullen tehtäviä jotka niille parhaiten soveltuvat tai joita ne ovat aikaisemmin tehneet. Toteutuksen vauhti riippuu paljolti siitä kuinka johtoa voidaan informoida ja kouluttaa kehittämään uuden organisaation toteuttamisessa tarvittavia taitoja.

Koulutus

Shonkin mukaan koulutuksella, joka ulottuu

organisaation kaikkien kerrosten läpi luodaan parhaat mahdollisuudet tiimipohjaisen organisaation luomiseen. Koulutus ei ole yhteen kertaan rajoittuva tapahtuma. Johdon ja työntekijöiden muodostamien tiimien tulisi ottaa tehtäväkseen tarkastaa säännöllisesti, mitä lisäkoulutusta organisaatiossa tarvitaan. Lisäksi olisi kehitettävä menetelmiä, joilla uudet kokemukset ja toimintatavat saataisiin levitetyksi koko organisaation tietoon. Kahdensuuntainen palaute on oppimisen ja muutoksen aikaansaamisen kannalta erityisen tärkeää. Kun organisaation ympäristö muuttuu, täytyy myös organisaation ja tiimien reagoida muutokseen. Shonk painottaa, että jatkuva oppiminen ja sopeutuminen ovat onnistumisen ensimmäiset ehdot.

Tiimipohjaisen organisaation johtaminen

Tiimien johtaminen muistuttaa valmentamista. On arvioitava tiimien taidot ja autettava niitä hyödyntämään taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistuvan tiimin johtaminen edellyttää esimieheltä, että hän pyrkii saamaan huomattavasti enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja että hän jakaa päätöksenteon vastuun tai delegoi jotkut päätökset tiimille. Shonk muistuttaa, että hyvät tiimisuoritukset tulisi palkita aina kun siihen tarjoutuu tilaisuus. Organisaation johdon tehtävä on auttaa tiimejä järjestämään aikaa kokoontumisiin, päätöksentekoon, suunnitteluun ym. Esimiesten on myös luotava mekanismit, joiden kautta he saavat jatkuvasti palautetta tiimiltä.

Muutoksen salainen resepti

Shonk sanoo suoraan, ettei sellaista ole. Jokainen organisaatio joutuu itse hakemaan omat ratkaisunsa. Shonk kuitenkiin tarjoaa menestyksen avaimia, joista tärkeimpiä ovat organisaation tavoitteiden ja muutosstrategian yhteensopivuus, johdon, ammattiyhdistyksen ja työntekijöiden tuki ja sen oivaltaminen, että kyseessä on ihmisten johtaminen.

Ollakko vai eikö olla?

Shonkin teos tarjoaa tulevaisuuden organisaatioksi vision, joka vaikuttaa jollain tavoin tutulta. Kaikki tekevät tasa-arvoisesti työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Shonkin esittämissä ideoissa on paljon hyvää ja paljon varteenotettavaa. Shonkin tiimipohjainen organisaatio on ihanne, joka edellyttää melkoista muutosta ennenkaikkea ihmisten asenteissa johtajasta työntekijään. Sitoutuminen muutokseen edellyttää laajaa koulutusohjelmaa, mutta kun työntekijöiden ammattitaito on kasvanut on siitä väistämättä seurauksena se, että organisaatio etsii keinoja hyödyntää työntekijöidensä tiedot ja taidot yhä paremman laadun ja tuloksen tuottamiseksi.

■